

# **A INFLUÊNCIA DOS RECURSOS E CAPACIDADES ESTRATÉGICOS NA VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE CERVEJAS ARTESANAIS NA CIDADE DE MARINGÁ-PR**

*Julianne Ferraz Alonso Martins  
Gabriela Cerconviz Silva  
Cleicle Albuquerque Augusto*

## **RESUMO**

O presente estudo teve como objetivo compreender, à luz da Visão Baseada em Recursos (VBR), como os recursos e capacidades estratégicos influenciam na vantagem competitiva em empresas de cervejas artesanais na cidade de Maringá. Para tanto, buscou-se caracterizar os recursos e capacidades das empresas investigadas a partir do modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização). E analisar se esses recursos identificados influenciam no desempenho das organizações, e quais recursos são mais determinantes para aquisição de vantagem competitiva. Foram coletados dados através de entrevistas semiestruturadas com sócios das empresas, sendo tratados e interpretados por meio do método de análise de conteúdo. Os resultados obtidos revelam que os recursos e capacidades distintivas das empresas investigadas consistem, sobretudo, em recursos físicos e organizacionais. Observou-se que os recursos físicos contribuem para a eficiência da produção e conseqüentemente para a qualidade do produto. Por sua vez, os recursos organizacionais contribuem no desempenho das organizações no sentido das empresas terem estratégias para atingir seu foco. Assim, concluiu-se que os recursos e capacidades distintos influenciam o desempenho da organização e geram vantagens para suas respectivas empresas.

**Palavras-chave:** Visão Baseada em Recursos. VRIO. Vantagem Competitiva. Cervejarias Artesanais.

## 1 INTRODUÇÃO

A VBR é um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados pela empresa, os quais são fontes de vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; BARNEY; HESTERLY, 2012). Nessa linha, uma empresa obtém vantagem competitiva quando é capaz de utilizar seus recursos para gerar maior valor econômico em relação aos seus concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2012). Os recursos e capacidades podem ser divididos em quatro categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais. Para identificar, analisar e potencializar esses recursos, Barney e Hesterly (2012) propõem que os recursos da firma devem conter quatro atributos importantes: serem valiosos, raros, difíceis de imitar e organizados para explorar seu potencial de gerar vantagem – denominado modelo VRIO.

Os recursos estratégicos podem ser uma forma de gerar vantagem competitiva em ambientes de concorrência, e essa situação tem sido observada no setor de cervejarias artesanais, o qual teve uma expansão devido às oportunidades, uma vez que o mercado era dominado por marcas de cervejas tradicionais e existiam poucas opções alternativas. Com isso, empreendedores investiram em um novo segmento, oferecendo um produto e serviço único e diferenciado para os consumidores, com alto valor agregado.

Corroborando com esta crescente tendência do setor, a última atualização do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) informa que a região Sul conta com o maior número de cervejarias do país. Segundo o MAPA, a cidade de Maringá conta com quatro cervejarias artesanais registradas, e algumas aguardando registros fabris e alvarás. De acordo com dados do Nucem (Núcleo Cervejeiro de Maringá), a cidade produz cerca de 165 mil litros por mês (l/m), o que tem levado a cidade de Maringá ao topo dos pódios nacionais.

Diante desse contexto, observa-se, por um lado, uma oferta crescente em relação à instalação de novas cervejarias artesanais. Por outro, questiona-se se essas empresas tem conhecimento sobre seus recursos e capacidades como fontes de vantagem para competir no setor. A partir dessa problemática, levantou-se a seguinte questão de pesquisa: Como os recursos e capacidades estratégicos influenciam na vantagem competitiva em empresas de cervejas artesanais na cidade de Maringá? Desse modo, o foco é a identificação do modelo VRIO em cervejarias artesanais de Maringá.

Portanto, o objetivo desta investigação é compreender como os recursos e capacidades estratégicos influenciam na vantagem competitiva em empresas de cervejas artesanais na cidade de Maringá. Para atingir esse objetivo, foi determinado o objetivo específico de descrever que tipo de recurso é mais determinante na aquisição de vantagem competitiva pelas empresas.

A importância desse estudo decorre da evolução do mercado cervejeiro artesanal, que em 2017 teve um crescimento de 37,7% e Maringá conta com quatro grandes empresas registradas no MAPA e no Núcleo das Cervejarias de Maringá (NUCEM). Diante dessas informações a justificativa desse trabalho contribui para o entendimento de como os recursos internos influenciam no desempenho das cervejarias artesanais, visto que é um setor que está em crescimento apresentando vez mais concorrente no mercado.

Para atender os objetivos propostos, este artigo está dividido em cinco seções. Além desta introdução, a segunda parte está destinada ao referencial teórico que embasa este estudo. Na terceira parte são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a coleta e análise dos dados. A quarta parte é destinada à análise dos resultados da pesquisa em relação ao referencial teórico e, por fim, na última parte, é disponibilizada a conclusão do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para se identificar o desempenho superior das empresas é necessário entender alguns conceitos e teorias, como a VBR, o modelo VRIO e estudar os tipos de vantagem competitiva advindos da posse de recursos e capacidades por parte da empresa. Dessa forma, a seguir são referenciados alguns conceitos importantes para se atingir os objetivos neste trabalho.

### 2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A Visão Baseada em Recursos (VBR) teve contribuições essenciais da economista Edith Penrose, na qual, em seu livro *The theory of growth of the firm* (1959), foi a pioneira em dar foco para a análise de aspectos internos do crescimento das empresas (POSSAS, 1985). Segundo Penrose (1959) uma firma é também uma coleção de recursos produtivos cujo uso e disposição é determinada por decisões administrativas”. Assim, o trabalho dos gestores consiste em explorar esses recursos produtivos e tomar decisões estratégicas. A partir disso, enfatiza-se os que recursos e capacidades distintos são capazes de gerar retornos para as empresas.

O termo VBR surgiu a partir de Wernerfelt (1984), o qual desenvolveu a perspectiva de Penrose (1959), e apresenta estudos com a nomenclatura de *Resourced Based View*, e assim surge o acrônimo RBV. Barney (1991) sintetiza a VBR como um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades que são controlados por uma empresa como fontes de se obter vantagem competitiva. Assim, os recursos são importantes para a organização, porém o que definirá sua vantagem competitiva é a forma de como eles são usados dentro da empresa.

De acordo com Barney (1991, p. 101), as empresas do mesmo setor podem ser heterogêneas, pois controlam recursos e capacidades estratégicos internos diferentes, isto é, as empresas tem heterogeneidade de recursos. Além disso, a heterogeneidade duradoura entre as empresas promove a imobilidade de recursos, ou seja, os recursos podem não ser transferíveis de uma empresa para a outra.

Os recursos são considerados ativos tangíveis e intangíveis. De acordo com Barney e Hesterly (2012), os recursos tangíveis são aqueles mais visíveis e mais fáceis de identificar, normalmente incluem recursos físicos e humanos. Por outro lado os recursos intangíveis são mais difíceis de identificar e quantificar.

Já as capacidades são vistas como um subconjunto dos recursos, ou seja, sozinhas elas não dão suporte para a implementação de estratégias na empresa, porém se combinadas com a utilização de recursos possibilitam a criação e implementação de tais estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2012).

### 2.2 TIPOS DE RECURSOS

As firmas têm desempenho superior de seus competidores, pois possui algo "essencial", único à firma na qual é difícil seus concorrentes reproduzir (BARNEY, 1991). Os recursos podem ser classificados como **financeiros, físicos, humanos e organizacionais**. Os recursos financeiros incluem todo o dinheiro, seja de acionistas, credores, bancos, na qual as empresas utilizam para implementar estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2012). Esse recurso inclui o capital próprio da empresa, suas dívidas e lucro retido (BARNEY, 1991).

Já os recursos físicos incluem a infraestrutura da empresa, sua tecnologia física que engloba máquinas e equipamentos, e a localização geográfica da organização, conforme indicado por Barney (1991, p. 101). Esses recursos podem auxiliar no alcance e aprimoramento do produto trazendo maior qualidade para o mesmo (BARNEY; ARIKAN, 2001).

Os recursos humanos englobam a experiência dos funcionários, treinamentos da organização, julgamentos, inteligência, relacionamentos interpessoais e conhecimento dos gestores e colaboradores da empresa (BARNEY, 1991). Barney e Arikan (2001) enfatizam que os recursos humanos podem contribuir na qualidade, no desenvolvimento, no aprimoramento e diferenciação dos produtos.

Por fim, os recursos organizacionais englobam as estruturas da empresa, como por exemplo, a forma na qual os relatórios são passados, assim como o planejamento e controle da firma (BARNEY, 1991). Incluem também a reputação da marca e sua credibilidade, e a política de remuneração (BARNEY, 1991, 1995; WERNERFELT, 1984). Esses recursos podem influenciar de maneira direta no produto ou serviço, como por exemplo, a influência da cultura organizacional e a reputação da marca no mercado, podendo gerar ou não vantagem competitiva para a firma (BARNEY; ARIKAN, 2001).

Segundo Peteraf (1993), as empresas com recursos superiores são às que apresentam maior lucratividade, pois elas têm custos mais baixos comparada com as outras empresas. As firmas têm desempenho superior de seus competidores, pois possui algo "essencial", único à firma na qual é difícil seus concorrentes reproduzir (BARNEY, 1991).

### 2.3 VRIO

Para entender como os recursos geram vantagem competitiva sustentável Barney (1991) identifica a necessidade de um modelo teórico para tal entendimento, pois nem todos os recursos das organizações tem potencial para gerar vantagem.

Nessa orientação, Barney e Hesterly (2012) propõem o Modelo VRIO, com o objetivo de relacionar a obtenção de vantagem competitiva sustentável com os recursos presentes em uma empresa, desde que dotados de atributos estratégicos. Atribui-se as características de valor (V), a raridade (R), a imitabilidade imperfeita (I) e organização dos recursos (O). Assim, surge a nomenclatura do modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização). Para facilitar o entendimento dos atributos algumas perguntas devem ser levantadas, como pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 – Questões Modelo VRIO

Questão	Pergunta
Valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade no ambiente e/ou consegue neutralizar uma possível ameaça?
Raridade	O recurso é controlado atualmente apenas por uma pequena parte dos concorrentes?
Imitabilidade	As empresas sem o recurso precisam de um grande investimento para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
Organização	A empresa está organizada (normas e procedimentos) para dar suporte à exploração de seus recursos e capacidades?

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2012, p. 61).

O recurso é considerado valioso quando permite que a empresa explore uma oportunidade ou neutraliza uma ameaça. Se a empresa explorar esse tipo de recurso pode desenvolver uma força organizacional e uma paridade competitiva. (BARNEY; HESTERLY, 2012).

A questão dos recursos raros é caracterizada por serem recursos de valor, na qual, não são possuídos por um grande número de competidores. A firma deve explorar esse tipo de

recurso que pode gerar vantagem competitiva temporária, como por exemplo, o pioneirismo no setor. Por outro lado, conforme Barney e Hesterly (2012), se os recursos são controlados por muitos concorrentes gera paridade competitiva dentro do setor.

Os recursos difíceis de imitar, ou inimitáveis, por sua vez, são aqueles valiosos, raros e apresentam dificuldade ou barreiras para serem imitados. De acordo com Barney (1991), há uma combinação de quatro fatores principais para a empresa alcançar a perspectiva de recursos difíceis de imitar.

O primeiro está relacionado com as condições históricas da empresa, na qual cada firma tem que ser entendida dentro de uma perspectiva histórica, e todo o caminho percorrido (dependência de caminho) a fez estar e chegar a sua posição atual (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), favorecendo a aquisição e desenvolvimentos de recursos em períodos anteriores e que não pode ser imitado pelas outras. O segundo fator é a ambiguidade causal, na qual a firma não consegue identificar quais recursos controlados estão gerando vantagem competitiva. Por outro lado, também há dificuldade dos concorrentes identificarem esses recursos e assim não obtém fundamentos para replicação do recurso. O terceiro fator que dificulta a imitação de recursos é a complexidade social da firma, na qual o que determina que os recursos sejam imperfeitamente imitáveis são as relações internas da empresa, assim como sua cultura organizacional. Por fim, último fator que aumenta os custos para replicar o recurso são as patentes existentes na empresa (BARNEY; HESTERLY, 2012).

Portanto, a vantagem competitiva sustentável é advinda de recursos que são valiosos, raros e difíceis de imitar, no sentido de os concorrentes terem desvantagem de custo para obter ou desenvolver esses mesmos recursos, por serem, no caso, recursos imperfeitamente imitáveis.

A organização, é a última questão do modelo VRIO e, indica o quanto à organização tem potencial para aproveitar os seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar. Para ter esse aproveitamento a empresa precisa estar organizada para conseguir explorar esses recursos. De acordo com Barney e Hesterly (2012), essa questão está diretamente ligada à estrutura formal da empresa, aos seus sistemas de controles gerenciais formais e informais e a forma como os empregados são remunerados, que são as políticas de remuneração.

Portanto, para identificação da vantagem competitiva da firma deve-se analisar o modelo VRIO dentro dos recursos. O tipo de vantagem existente em cada empresa dependerá de como a firma administra, organiza e explora seus recursos de maneira única para gerar vantagem competitiva. Nesse caso o desempenho superior aos seus concorrentes virá da organização dos recursos valiosos, raros e difíceis de imitar presentes na empresa.

## 2.4 VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Barney e Hesterly (2012), a vantagem competitiva nada mais é quando a empresa tem maior valor econômico em relação aos seus concorrentes. O valor econômico é a diferença entre o valor percebido pelos clientes que utilizam o produto ou serviço e o custo econômico total desses produtos ou serviços.

Além da existência de vantagem, a empresa pode estar em desvantagem ou paridade competitiva em comparação aos seus concorrentes. As empresas podem ter paridade competitiva, quando ambas as empresas detém o mesmo valor econômico. Por outro lado, a desvantagem competitiva ocorre quando as empresas têm menor valor econômico do que seus concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2012).

Conforme Barney (1991), além dessas ramificações os tipos de vantagens competitivas podem ser classificados em temporárias (quando utiliza uma estratégia que gera maior valor durante um curto período de tempo) ou sustentáveis (é quando a empresa consegue adotar uma

estratégia que traz vantagem por um longo período do tempo, na qual seus concorrentes são incapazes de reproduzir a mesma estratégia).

Neste trabalho utiliza-se o modelo da VBR tendo como foco o VRIO para identificar a vantagem competitiva das empresas. Segundo Hitt *et al.* (2012), é fundamental na perspectiva da VBR, definir o potencial dos recursos e capacidades da empresa em termos de identificar a vantagem competitiva e o potencial de desempenho que a empresa possui em relação aos concorrentes.

De acordo com Foss (1993), a presença ou não de recursos e seus atributos estão relacionados diretamente a existência ou não de vantagem competitiva. O estudo sobre vantagem competitiva vai além dos recursos e capacidades internas e externas da empresa, abrange também o desenvolvimento de novos recursos e capacidades (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), assim como a combinação de habilidades, e a presença de recursos únicos que realce as vantagens e dificulta a concorrência imitar.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo, para a investigação e levantamentos dos dados, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, do tipo descritiva e com abordagem teórica empírica. A pesquisa qualitativa apresenta uma sequência de atividades que envolvem a síntese, categorização e interpretação de dados, propiciando a obtenção de detalhes intrínsecos a respeito dos fenômenos tácitos do objeto de estudo (STRAUSS; CORBIN, 2008). A pesquisa qualitativa, segundo Malhotra (2012), é uma metodologia de pesquisa não estruturada, baseada em pequenas amostras que proporcionam melhor compreensão e percepção do contexto do problema. Dada à complexa compreensão de como os recursos e capacidades estratégicas influenciam na vantagem competitiva, a pesquisa de natureza qualitativa parece ser a mais adequada para identificar e captar as percepções, experiências, pontos de vista e opiniões dos entrevistados, como afirma Sampieri, Collado e Lucio (2013).

Além disso, a pesquisa é descritiva, na qual tem como objetivo descrever as características dos fenômenos estudados (GIL, 1999). O tipo da pesquisa descritiva para esse estudo é importante para detalhar os recursos estratégicos e como se manifestam nas empresas, assim como identificar a vantagem competitiva nas empresas sob o enfoque da teoria VBR e o modelo VRIO.

A abordagem é teórico-empírica, uma vez que os dados são fundamentados de acordo com os pressupostos teóricos, e os resultados são obtidos empiricamente. Os pressupostos teóricos consistem no desenvolvimento de um estudo sistematizado e baseado em toda teoria disponível em artigos, livros, jornais, revistas, sites ou outro meio acessível ao público (MARCONI; LAKATOS, 2006). Já os resultados empíricos ocorrem através da pesquisa a campo no local onde o objeto de estudo ocorre (GIL, 2008).

Quanto ao tipo de dados, foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários são coletados a partir da realização de um estudo de campo diretamente com um grupo específico. No presente estudo os dados primários foram coletados com os empresários de empresas de cervejas artesanais na cidade de Maringá. Também ocorreu a coleta de dados secundários, através de notícias e dados sobre o setor de cervejarias artesanais no Brasil.

Para a realização da coleta de dados primários, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, que aproximam o pesquisador e o objeto de pesquisa e facilita o entendimento sobre o mesmo (CERVO; BERVIAN, 2002). Foi previamente elaborado um roteiro contendo cinco partes, tendo como base os objetivos desse trabalho. A primeira parte foi destinada a perguntas relativas ao perfil do entrevistado, como por exemplo, profissão, gênero e renda familiar. Já na segunda parte foi elaborada perguntas para identificar as atividades chaves da

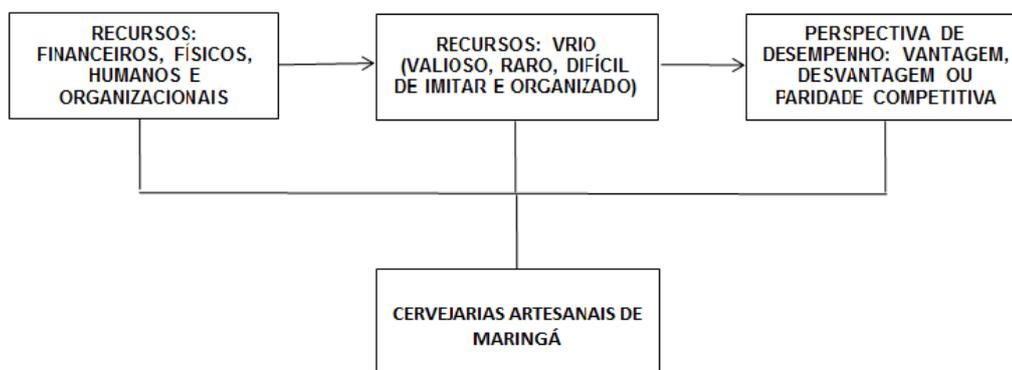
empresa. A terceira parte foi composta com base no primeiro objetivo específico relacionado à identificação dos tipos de recursos e capacidades presentes nas atividades chaves. Na quarta parte as perguntas foram focadas na identificação dos recursos dentro do VRIO. E, por fim, na quinta parte as perguntas estavam relacionadas à vantagem competitiva, para identificar se os entrevistados sabem qual o tipo de vantagem competitiva está presente na empresa, assim como quais recursos trazem essa vantagem.

Por fim, a análise e interpretação dos dados utilizada foi o método de análise de conteúdo, estabelecido por Bardin (2006) como um conjunto de técnicas que possibilita a análise das comunicações. Segundo Malhotra (2012), a análise de conteúdo inclui a observação e a análise em si dos dados, atribuindo sentido interpretativo.

Segundo Bardin (2006) o método de análise de conteúdo pode ser dividido em três etapas: 1) pré-análise; 2) descrição analítica; 3) interpretação inferencial. A pré-análise tem como objetivo organizar todo o material a ser analisado, ou seja, consiste na organização do conteúdo dos dados coletados. Nesta etapa, as entrevistas semiestruturadas foram transcritas em um documento Word, e os dados foram organizados dentro de tópicos relacionados a cada conjunto de perguntas.

A segunda etapa, descrição analítica, tem como objetivo um caráter analítico em que a análise acontecerá de uma maneira organizada dentro dos objetivos específicos e do referencial teórico. Assim foi realizado um estudo aprofundado do conteúdo principal da pesquisa. Para esse fim utilizou-se o processo de codificação, na qual foram agrupados em categorias que se relacionam com o conteúdo da pesquisa. Neste estudo os dados primários foram divididos dentro de três categorias: os recursos estratégicos, características dos recursos e o tipo de vantagem competitiva. Um esquema de análise representado visualmente a disposição das categorias e subcategorias é disponibilizado na Figura 1.

Figura 1 – Esquema de análise



Fonte: elaborado pela autora.

Por fim, na última etapa, a interpretação inferencial, o objetivo principal é a profundidade da análise por meio de inferências e reflexões diante dos dados a serem tratados, destacando as informações relevantes. O estudo se inicia com a categoria dos recursos estratégicos, analisando sua tipologia e características. Após essa etapa, é avaliado o impacto desses recursos na perspectiva de desempenho.

Caracterizam-se como objeto de estudo dessa pesquisa as empresas de cervejas artesanais da cidade de Maringá-PR. Em cada empresa foi entrevistado um sócio proprietário para obter as informações da pesquisa. O perfil das empresas entrevistadas encontra-se no Quadro 2.

Todas as empresas são de pequeno porte e produzem cerveja. Os serviços oferecidos, além da produção, é a Venda (no caso da empresa A, B e C), e o serviço de Bar (para as

empresas B, C e D). O número de funcionários das empresas A, B, C e D, são, respectivamente, 6, 35, 30 e 16. Os entrevistados possuem graduação, e tem função ativa dentro das atividades da empresa. Todos possuíam experiência em produção de cerveja artesanal, visto que antes da abertura de suas respectivas empresas a produção era caseira.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa seção tem o objetivo de apresentar os dados primários coletados e a analisar as informações a partir do referencial teórico. Considerando as entrevistas semi-estruturadas realizadas com diferentes proprietários de cervejarias artesanais na cidade de Maringá, buscou-se atender aos objetivos propostos.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA

Essa seção é destinada à caracterização dos recursos estratégicos das empresas investigadas, visando identificar se esses são capazes de gerar vantagem. Conforme Hitt *et al.* (2012), é importante, na perspectiva VBR, definir o potencial dos recursos e capacidades da empresa em termos de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Quadro 2 - Recursos financeiros e vantagem competitiva das empresas investigadas

Empresa	Recurso da Empresa	O Recurso é Valioso?	O Recurso é Raro?	O Recurso é Dispendioso de Imitar?	O Recurso Está Sendo Explorado pela Empresa?	Categoria Competitiva
A	Capital de Terceiros	Sim	Não	Não	Sim	PC
B		Sim	Não	Não	Sim	PC
D		Sim	Não	Não	Sim	PC
B	Empréstimos	Sim	Não	Não	Sim	PC
C	Capital Próprio	Sim	Não	Não	Não	PC
D		Sim	Não	Não	Sim	PC
C	Financiamento	Sim	Não	Não	Não	PC

Fonte: elaborado pela autora.

Todas as empresas possuem recursos financeiros. Esses recursos são: capital de terceiros, empréstimos, capital próprio e financiamento. Apesar de serem considerados valiosos para todos os entrevistados não são raros e nem difíceis de imitar. O que distingue internamente as empresas é a maneira de como elas estão organizadas a fim de explorar a utilização desses recursos.

Como se pode notar no quadro acima, todas as empresas apresentam **paridade competitiva** quando relacionado aos recursos financeiros da empresa, ou seja, criam o mesmo valor econômico que suas rivais, nos termos de Barney e Hesterly (2012). O ponto a ser destacado é que as empresas A, B e D apresentam o quesito de organização para potencializar esse recurso, ao contrário a empresa C que ainda não está organizada para isso. Dentre os entrevistados, a empresa B é a mais organizada, com a presença processos para controle desses recursos e boa comunicação entre os sócios.

Ao contrário dos recursos financeiros, os recursos físicos das empresas se distinguem mais, gerando vantagens para as empresas. Segundo Barney (1991), a empresa possui vantagem competitiva quando gera maior valor em relação aos seus concorrentes. A respeito das empresas, como é visto no Quadro 3, as empresas B e C apresentam vantagem competitiva temporária em relação aos recursos físicos. A primeira pela estrutura do bar, e a segunda pela engarrafadora e o filtro.

Quadro 3 - Recursos Físicos e vantagem competitiva das empresas investigadas

Empresa	Recurso da Empresa	O Recurso é Valioso?	O Recurso é Raro?	O Recurso é Dispendioso de Imitar?	O Recurso Está Sendo Explorado pela Empresa?	Categoria Competitiva
A	Localização	Sim	Não	Não	Não	PC
B		Sim	Não	Não	Sim	PC
C		Sim	Não	Não	Sim	PC
D		Sim	Não	Não	Sim	PC
A	Equipamentos da produção (desenvolvimento próprio)	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS
D		Sim	Sim	Sim	Sim	VCS
A	Equipamentos básicos da produção	Sim	Não	Não	Sim	PC
B		Sim	Não	Não	Sim	PC
C		Sim	Não	Não	Sim	PC
A	Produto inovador	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS
B	Estrutura do Bar	Sim	Sim	Não	Sim	VCT
B	Matéria prima	Sim	Não	Não	Sim	PC
C		Sim	Não	Não	Sim	PC
C	Engarrafadora	Sim	Sim	Não	Sim	VCT
C	Filtro	Sim	Sim	Não	Sim	VCT
C	Infraestrutura Produção	Não	Não	Não	Não	DC

Fonte: elaborado pela autora.

Porém, por mais que existam recursos com potencial de vantagem, para que exista uma vantagem competitiva sustentável, é preciso que os recursos sejam difíceis de imitar e estejam organizados de forma a aproveitar o máximo de potencial competitivo (BARNEY, 1991). Porém, os recursos físicos, de forma geral, não são raros e nem difíceis de imitar, pois existem fornecedores de equipamentos no mercado e às vezes as empresas acabam utilizando o mesmo tipo de fornecedor.

Um recurso de destaque, segundo entrevistado da empresa B, é a estrutura do segundo bar da empresa. Uma vez que gerou aumento em suas receitas, além de considerar pioneiro na utilização desse tipo de recurso, como afirma: “pensando em uma arquitetura mais íntima e menor, fomos o primeiro a fazer isso em termos de estrutura física, o primeiro modelo *brewpub* mais convencional dos Estados Unidos e Europa. De conceito, fomos o primeiro”.

Como pode observar acima, a respeito dos recursos físicos das empresas entrevistadas somente as empresas A e D apresentam recursos com característica de vantagem competitiva sustentável. A empresa A e a D possuem um recursos de equipamentos com desenvolvimento próprio, e esses equipamentos são considerados diferenciais para suas empresas. Além desse recurso, a empresa A também possui outro que traz vantagem competitiva sustentável para a empresa, é um produto inovador. Esse produto apresenta patente e gera a imitabilidade, sendo assim um destaque para a empresa A. Dentre as empresas entrevistadas somente a empresa A possui presença de patente.

Quadro 4 - Recursos Humanos e vantagem competitiva das empresas investigadas

Empresa	Recurso da Empresa	O Recurso é Valioso?	O Recurso é Raro?	O Recurso é Dispendioso de Imitar?	O Recurso Está Sendo Explorado pela Empresa?	Categoria Competitiva
A	Conhecimento dos funcionários	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS
C		Sim	Não	Não	Sim	PC
D		Sim	Não	Não	Não	PC
A	Formação dos sócios	Sim	Não	Não	Sim	PC
B		Sim	Não	Não	Sim	PC
C		Sim	Não	Não	Sim	PC
B	Experiência dos sócios	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS
A	Cursos e treinamentos	Sim	Não	Não	Sim	PC
B		Sim	Não	Não	Sim	PC
C		Sim	Não	Não	Não	PC
D		Sim	Não	Não	Não	PC
B	Relacionamento dos funcionários	Sim	Não	Não	Sim	PC
C		Sim	Não	Não	Sim	PC

Fonte: elaborado pela autora.

O Quadro 4 representa os recursos humanos e sua categorização. Como se pode perceber somente as empresa A e B têm vantagem com recursos humanos. Foi identificado que todas as empresas prezam por esse conhecimento, porém somente a empresa A têm seu diferencial relacionado ao recurso de conhecimento dos funcionários e consegue um destaque por ser uma empresa menor, e trabalhar somente com a parte de distribuição. Todos que trabalham na empresa A tem formação superior, e o entrevistado é uma pessoa que valoriza muito os estudos e o conhecimento, e dissemina isso na empresa. Para ele, os concorrentes podem ter conhecimento, porém a experiência de cada pessoa é diferente e isso gera o diferencial, pois sem o conhecimento intelectual não há geração de valor. Essa afirmação vai de encontro com o proposto por Barney e Arkan (2001), que os recursos humanos podem contribuir para a qualidade, desenvolvimento, aprimoramento e diferenciação dos produtos.

Para o entrevistado A o conhecimento não é fácil de ser copiado, conforme sua afirmação: “O mesmo conhecimento passado para duas pessoas diferentes gera um resultado diferente em cada pessoa, porque as pessoas aprendem baseado nas experiências que já teve e esse acúmulo de conhecimento é uma coisa que não se copia”. Essa afirmação do entrevistado vai de encontro pelo proposto por Barney (1991), na qual afirma que a complexidade social é um fator que faz a empresa alcançar o recurso difícil de imitar. A cultura interna da empresa, em prezar pelo conhecimento e inteligência faz com que esse recurso seja difícil de imitar.

A empresa B também possui vantagem competitiva sustentável, porém seu recurso é a experiência dos sócios, visto que é um diferencial na empresa e essa experiência impulsiona a organização da empresa e da base para a expansão da mesma. Há uma cultura dentro da empresa B em incentivar a participação dos colaboradores em cursos e treinamentos.

Por outro lado, as empresas C e D apresentam apenas recursos com paridade competitiva, pois os recursos são somente valiosos, mas não difíceis de imitar. Isso vai de acordo com a abordagem de Barney e Hesterly (2012), que enfatiza que os recursos somente valiosos apenas gera paridade competitiva no setor.

Quadro 5 - Recursos Organizacionais e vantagem competitiva das empresas investigadas

Empresa	Recurso da Empresa	O Recurso é Valioso?	O Recurso é Raro?	O Recurso é Dispendioso de Imitar?	O Recurso Está Sendo Explorado pela Empresa?	Categoria Competitiva
A	Marca	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS
B		Sim	Sim	Sim	Sim	VCS
C		Sim	Sim	Sim	Sim	VCS
A	Cultura Organizacional	Sim	Não	Não	Não	PC
D		Sim	Sim	Sim	Sim	VCS
A	Clima Organizacional	Sim	Sim	Não	Sim	VCT
B		Sim	Não	Não	Sim	PC
A	Sistemas de controle gerencial	Não	Não	Não	Não	DC
C		Não	Não	Não	Não	DC
B	Planejamento estratégico	Sim	Sim	Não	Sim	VCT
B	Estrutura dos Departamentos	Sim	Sim	Não	Sim	VCT

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação aos recursos que geram vantagem competitiva, pode-se notar que as empresas A e B apresentam no total cinco recursos estratégicos com potencial de vantagem competitiva. Percebe-se de acordo com os dados do Quadro 5 que a empresa B se destaca nessa categoria de recursos. A empresa possui um recurso que gera vantagem competitiva sustentável e outros dois com vantagem competitiva temporária. A empresa B está organizada. Nota-se que a estratégia da empresa está relacionada diretamente com a marca da empresa, uma vez que, afirma o entrevistado B: “vamos fazer que o intangível, a marca, vale mais do que nosso bens que estão aqui dentro, e para isso buscamos a perfeição e a melhoria contínua”.

Um recurso a se destacar na empresa A é o clima organizacional. O relacionamento interpessoal dos funcionários da empresa A contribui para um clima organizacional favorável. Os funcionários são próximos e os sócios sempre estão presentes. Segundo entrevistado existe uma emoção em se trabalhar com produção de cervejas. Esse recurso gera maior satisfação dos funcionários, e impacta na eficiência do trabalho. Essa afirmação segue o proposto por Barney e Hesterly (2011), na qual o capital humano e a cultura organizacional poderá ser um fator que aproveita habilidades e experiência dos funcionários de forma a criar a complexidade social e contribuir para obtenção de vantagem competitiva.

Seguido da empresa C com o total de três recursos, e por fim, a empresa D com um total de dois recursos. Entretanto, vale ressaltar que a empresa D apesar de possuir apenas dois

recursos que geram vantagem, essa vantagem é sustentável. Essa ideia é validada por Barney e Hesterly (2012) ao afirmar que a empresa possui vantagem competitiva sustentável quando apresenta recursos valiosos, raros e difíceis de imitar.

Já a empresa C possui apenas um recurso na categoria de vantagem competitiva sustentável. Essa afirmação corresponde ao argumento de Barney (1991) e Barney e Hesterly (2012) de que se a empresa possui recursos internos que são valiosos e raros, e difíceis de imitar ela terá vantagem competitiva sustentável. Porém, identificou-se que a empresa C não explorou o suficiente o pioneirismo no setor e não se destacou por esse recurso.

A empresa A se distingue das outras empresas, pois a empresa trabalha apenas com a produção e distribuição da cerveja, não possui como as outras empresas um *brewpub*. De acordo com as respostas do entrevistado da empresa A, o principal recurso que gera vantagem competitiva na empresa é o humano. Porém, de acordo com os dados obtidos percebe-se que os recursos físicos geram um impacto maior na empresa A no que tange à inovação. Diferente das outras cervejarias, ficou evidente a importância e disseminação da inovação dentro da empresa A. Segundo o entrevistado a estratégia da empresa é ser sempre pioneira inovação, principalmente em produtos, alcançável devido aos recursos físicos presentes.

Na opinião e visão do sócio da empresa B, o recurso que mais gera vantagem competitiva na empresa também são os recursos humanos. Entretanto, foram os recursos organizacionais que apresentaram destaque para obtenção de vantagem competitiva. Já em relação ao diferencial da empresa, segundo entrevistado o diferencial é na qualidade dos produtos. Para o entrevistado da empresa B: “procuramos nos diferenciar mais em relação à qualidade dos nossos produtos, aos espaços que cria, buscamos uma boa experiência aonde envolva estrutura, atendimento e produto, a gente não vende cerveja, a gente vende experiência”. O investimento nos espaços internos, o que faz com que a empresa ganhe destaque no mercado maringaense e conquiste novos clientes para a empresa. Esta organização estruturada gera suporte para a empresa oferecer a experiência completa para o cliente.

Quando questionado qual é o grupo de recursos que é mais determinante na aquisição de vantagem competitiva, o entrevistado da empresa C também determinou os recursos humanos. Porém, a pesquisa evidencia os recursos físicos.

Para a empresa C a principal estratégia utilizada para gerar vantagem competitiva é o custo benefício do produto, uma vez que preza pela cerveja boa com um preço acessível, essa estratégia é possível devido o volume de produção. E ficou evidente que a empresa C está focando mais em aumentar a sua capacidade produtiva, e por isso está investindo em seus recursos físicos.

Assim como as empresas A, B e C, para o entrevistado da empresa D o grupo de recursos que gera maior vantagem para sua empresa são os **humanos**. Todavia, os dados da pesquisa conclui que a empresa D possui destaque em seus recursos físicos e organizacionais. A empresa D não possui uma estratégia formalizada, segundo entrevistador: “para mim a minha estratégia, é que assim, qual que é minha estratégia: é ter um bom atendimento, um bom produto então é uma estratégia que todos buscam”. Para ele a empresa possui duas vantagens: “localização, que eu acho que é uma vantagem e um preço pelo produto justo”.

Para Barney e Hesterly (2011) o processo de gestão estratégica visa que a empresa escolha e implemente uma estratégia que irá gerar maior valor econômico que duas concorrentes. Foi identificado no setor de cervejarias artesanais que há certa abertura entre as cervejarias, uma vez que elas se uniram para propor uma experiência diferente ao consumidor, e também para lutarem contra as grandes marcas de cervejas industrializadas. Visto isso, à questão da imitabilidade acaba acontecendo dentro das empresas. Elas realizam *benchmarking* e algumas ajudam empresas novas a se estabelecerem no mercado. Diante dessa questão as empresas precisam procurar seu diferencial de atuação próprio que façam que os clientes procurem suas marcas.

De acordo com os dados financeiros disponibilizados pelos entrevistados, o Quadro 6 compara o faturamento bruto das empresas com a venda de cerveja mensal.

Quadro 6 – Faturamento bruto mensal

Empresa	Vendas em litro/mês	Preço médio do litro	Faturamento mensal
A	8.000 L	R\$ 13,00	R\$ 104.000,00
B	10.000 L	R\$ 25,00	R\$ 250.000,00
C	15.000 L	R\$ 7,00	R\$ 105.000,00
D	5.000 L	R\$ 24,00	R\$ 120.000,00

Fonte: elaborado pela autora

Como pode perceber a empresa B possui um faturamento maior em relação às outras empresas, e seus recursos de destaque são os **organizacionais**. Os fatores organizacionais são os principais diferenciais para a empresa B, a maneira que está estruturada, com processos formais, cargos definidos e planejamento estratégico faz com que os sócios e funcionários trabalhem com direcionamento e consigam expandir a empresa, e isso contribui para o destaque da empresa B no mercado e sua marca consolidada. Essa afirmação vai de encontro com Peteraf (1993) que afirma que as empresas com recursos superiores são as que apresentam maior lucratividade.

Apesar da empresa A apresentar um alto número de recursos, e ter quatro recursos que gera vantagem competitiva sustentável, é a de menor faturamento bruto, porém, vale ressaltar que é a única empresa entrevistada que não trabalha no estilo de *brewpub*, a empresa trabalha somente com a distribuição dos produtos.

A empresa D é nova no mercado, porém apresenta o 2º maior faturamento. Isso está relacionado com a organização da empresa, e com a clareza dos sócios em relação ao seu negócio. Com apenas seis meses de funcionamento a empresa possui dois recursos com vantagem competitiva sustentável. A cultura organizacional da empresa é consolidada, e todos os colaboradores trabalham em cima dela, e esse é o principal recurso que faz com que a empresa tenha diferencial no mercado em pouco tempo. Os recursos da empresa D são eficientes, e a cultura focada para o cliente gera satisfação. Segundo Peteraf (1992), a eficiência dos recursos existe quando as empresas têm recursos que são capazes de produzir mais eficientemente, por outro lado, a eficácia surge quando os recursos são capazes de trazer mais satisfação para os clientes. Essa afirmação é vista na empresa D com seus recursos de cultura organizacional e o desenvolvimento dos equipamentos.

A empresa C, apesar de ser pioneira com o *brewpub* apresenta apenas um recursos com vantagem competitiva sustentável. É a empresa que tem o preço cobrado pelo litro mais barato, e esse fator influencia no seu desempenho financeiro que está em 3º lugar. É a empresa com maior capacidade produtiva, porém seu preço está abaixo dos seus concorrentes, e isso vai de acordo com a estratégia da empresa de custo-benefício.

Em suma, percebe-se que a empresa A busca inovação de produtos, ou seja, por ser uma empresa que está focada somente em vendas de distribuição acaba focando suas atividades para desenvolverem produtos. Um ponto a se destacar é o conhecimento do sócio entrevistado que preza por conhecimento, e isso fica evidente por ser a única empresa com um produto inovador que ainda não existe no mercado.

Entretanto, percebe-se que a empresa B está mais estruturada internamente e o foco é na qualidade de produtos. Fica claro que a estratégia da empresa é de expansão e de investimento em novos negócios, e esse é um dos principais diferenciais da empresa. O novo

conceito de *brewpub* que a empresa trouxe para Maringá vem conquistando cada vez mais os moradores da cidade.

Em relação à empresa C percebe-se que o foco é na distribuição dos produtos, mesmo por ser pioneira no segmento de *brewpub* nota-se que o foco ficou no custo-benefício do produto para venderem em grandes escalas. Já a empresa D surpreende pelos, apenas, seis meses no mercado. Os sócios tem boa organização e já começaram bem o negócio, o foco para eles é o cliente e sua satisfação, isso fica muito evidente na entrevista realizada.

#### 4 CONCLUSÕES E PROPOSTAS

A presente investigação teve como objetivo geral: compreender como os recursos e capacidades estratégicos influenciam na vantagem competitiva em empresas de cervejas artesanais na cidade de Maringá. Dessa forma, constatou-se que as empresas entrevistadas possuem recursos heterogêneos e que influenciam o desempenho da organização e geram vantagens para suas respectivas empresas. Segundo os dados levantados a empresa que possui o maior faturamento, empresa B, também é a empresa que tem o maior número de recursos que geram vantagem competitiva.

Em relação ao objetivo específico, foi descrito que tipo de recurso é mais determinante na aquisição de vantagem competitiva pelas empresas. Pode-se concluir que o recurso mais determinante na aquisição de vantagem competitiva para a empresa A são os físicos e os organizacionais. Sendo que os físicos são os que geram maior diferencial para a empresa, e está ligada a sua capacidade inovativa. Entretanto para a empresa B, os recursos organizacionais são os que geram maior vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, porém, a empresa também apresenta bons recursos humanos e físicos. Já para a empresa C são os recursos físicos que se destacam e geram vantagem competitiva para a empresa. Por fim, na empresa D são os recursos físicos e organizacionais que mais geram vantagem competitiva.

Foi identificado que o mercado cervejeiro em Maringá é receptivo, as empresas pioneiras desenvolvem cursos e ajudam outras empresas a se estabelecerem. Apesar de essa aproximação gerar certa imitabilidade entre as empresas, cada uma segue seu modelo de negócios. Portanto, as empresas podem apresentar alguns recursos iguais, ou parecidos, porém suas estratégias são diferentes e nota-se que estão seguindo caminhos distintos. De qualquer forma, o objetivo delas, ao final, é o mesmo: oferecer experiência para o consumidor, e não somente um copo gelado de cerveja.

As limitações desse trabalho foram à falta de horário de possíveis cervejarias a serem entrevistadas, além da falha em coletar os indicadores financeiros da empresa. Dessa forma, como sugestão para próximas pesquisas, é dividir as empresas a serem entrevistadas e realizarem comparações de acordo com suas funções, visto que a empresa A não seguia o modelo de *brewpub*. Além disso, é válido integrar uma pesquisa com outros funcionários da empresa, que não sócios, para identificar recursos e capacidades além das coletadas. Outro ponto de sugestão é a realização de uma pesquisa com a perspectiva do cliente e sua satisfação, para complementar opiniões e fazer comparativos com as perspectivas dos sócios entrevistados.

Por fim, apesar das limitações inerentes à pesquisa, essa investigação teve o intuito de enriquecer os estudos na área de estratégia, e contribuir para discussões sobre o setor de cervejas artesanais e sua vantagem competitiva de acordo com a Visão Baseada em Recursos.

## REFERÊNCIAS

- ABRACERVA. **Número de cervejarias artesanais no Brasil cresce 37,7% em 2017.** Disponível em: < <http://abracerva.com.br/2018/02/16/numero-de-cervejarias-artesanais-no-brasil-cresce-377-em-2017/>>. Acesso em: 24/07/2018.
- AMIT, R. P.; SCHOEMAKER, J. H. **Strategic assets and organizational rent.** Strategic Management Journal, v. 14, p. 33-46, 1993.
- ANDRADE, M. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARDIN, L. (2006). **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70.
- BARNEY, J. B. **Is the resource based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes.** Academy of Management Review, v. 25, n. 1, p. 41-56, 2001
- BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage.** Journal of Management. v. 7, n.1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. **Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy.** Management Science, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.
- BARNEY J. B.; ARIKAN, A. M. **The Resource-Based-View: Origins and Implications.** Handbook of Strategic Management, Forthcoming, 2001.
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCI, L.; GRAVE, P. S. **Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos.** Revista de Administração de Empresas, v. 48, n. 4, 2008.
- COSTA, E. A. **Gestão Estratégica – Da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2ª ed. [S.l]: Saraiva, 2007
- FOSS, N. J.; LANGLOIS, R. N. **Capabilities and governance: the rebirth production in the theory of economic organization.** DRUID Working Paper n. 97-2. Copenhagen: Copenhagen Business School, 1997, p. 1-33.
- GHEMAWAT, P. PISANO, G. **Sustaining Superior Performance: Commitments and Capabilities.** Harvard Business School Background Note 798-008, 1997. Disponível em: <<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=24157>> Acesso em: 07/05/2018.
- GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOHR, C. et al. **Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro.** 2011. 12f. Tese de conclusão do curso - Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2011.
- KRETZER, Jucélio. **A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva.** 2006. 24f. Tese de doutorado - UFSC, Santa Catarina, 2006.
- LEARNED, E. P.; CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K.; GUTH, W. D. **Business policy.** Homewood:Irwing, 1969.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing. Uma orientação aplicada.** Tradução de Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARCUSSO, E; MULLER, C. **A cerveja no Brasil: O ministério da agricultura informando e esclarecendo.** Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. 2017.
- MARINGÁ POST. **Com oito fábricas, Maringá já produz 165 mil litros de cerveja artesanal por mês, deve passar de um milhão em 2020 e trabalha para criar uma rota cervejeira de respeito.** Disponível em: <<https://maringapost.com.br/guias/2018/04/19/com->

[oito-fabricas-maringa-ja-produz-165-mil-litros-de-cerveja-artesanal-por-mes-deve-passar-de-um-milhao-em-2020-e-trabalha-para-criar-uma-rota-ervejeira-de-respeito/>](#). Acesso em: 04/07/2018.

MASON, E. S. **Price and production policies of large scale enterprises**. American Economic Review, n. 29, p. 61-74, 1939.

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

NOTHAFT, A. **Brazil's Craft Brewing Scene**. The New Brew International, Boulder, v.2, n.2, p.10- 15, 1998 a.

O GLOBO. **O crescimento de 39,6% no número de cervejarias em 2016 é espetacular**.

Disponível em: < <https://blogs.oglobo.globo.com/aqui-se-bebe/post/artigo-o-crescimento-de-396-no-numero-de-cervejarias-em-2016-e-espetacular.html>>. Acesso em: 04/07/2018.

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

PETERAF, M. A. **The cornerstones of competitive advantage: a Resource-Based View**. Strategic Management Journal, v. 14, p. 179-191, 1993.

PORTER, M. **How Competitive Forces Shape Strategy**. Harvard business review, 57, 1979.

PORTER, M. **Vantagem competitiva, criando e sustentando vantagem no setor**. 37º ed. [S.l.]: Elsevier, 1985.

POSSAS, M. **Estruturas de mercado em oligopólio**. São Paulo: Hucitec, 1985.

PROCERVA. **Estudo mapeia o setor de microcervejarias artesanais no PR**. Disponível em: <<http://www.procerva.com.br/noticias/>>. Acesso em: 04/07/2018.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, M. **Metodologia de Pesquisa**. 5º ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa – Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TEECE, D. **Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets**. California Management Review, v. 40, n. 3, 1998.

TEECE, D. J. **Economic analysis and strategic management**. California Management Review, v. 25, p. 87-110, 1984.

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

TRIVINOS, A. W. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

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