



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

JOSÉ HÉLIO LIMA DA CUNHA

**DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS APLICADAS EM EMPRESAS DO RAMO
DE PANIFICAÇÃO DA CIDADE DE ARACAJU-SE**

São Cristóvão, SE
2017/2

JOSÉ HÉLIO LIMA DA CUNHA

**DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS APLICADAS EM EMPRESAS DO RAMO
DE PANIFICAÇÃO DA CIDADE DE ARACAJU-SE**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às normas de Trabalho de Conclusão de Curso regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE, para obtenção da graduação em Administração.

Área: Estratégia Organizacional

Orientadora: Ma. Maria Teresa Gomes Lins

São Cristóvão, SE
2017/2

CUNHA, José Hélio Lima da. **Diagnóstico das estratégias aplicadas em empresas do ramo de panificação da cidade de Aracaju-SE.** Monografia (Graduação em Administração) Departamento de Administração. Universidade Federal de Sergipe. São Cristóvão, SE: 2017/2.

JOSÉ HÉLIO LIMA DA CUNHA

**DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS APLICADAS EM EMPRESAS DO RAMO
DE PANIFICAÇÃO DA CIDADE DE ARACAJU-SE**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel Administração.

Aprovada em São Cristóvão - SE, em ____ de _____ de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Ma. Maria Tereza Gomes Lins
Orientadora

Prof^ª. Dra. Mônica Cristina Rovaris Machado
Examinador (a)

Prof^ª. Dra. Alcione Fonseca Rodrigues
Examinador (a)

DEDICATÓRIA

Aos meus pais pelo amor incondicional.

EPÍGRAFE

“Se você não está disposto a arriscar, esteja
disposto a uma vida comum”.

Jim Rohn

RESUMO

No cenário empresarial o sentido da adoção de estratégias organizacionais é a busca por fazer com que as empresas se destaquem em meio aos seus concorrentes, a fim de obter crescimento organizacional e sucesso financeiro. Deste modo para obter vantagem competitiva faz-se importante que as instituições procurem elaborar de maneira constante uma análise do ambiente ao qual faz parte e, em particular, considerar os recursos por elas utilizados. O modelo VRIO é uma teoria fundamentada na avaliação dos recursos internos que determinada organização possui, visando qualificá-la quanto seu Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização, no sentido de identificar se as organizações estão conseguindo vantagem competitiva sustentável por meio de seus recursos internos. Deste modo, o presente estudo tem como objetivo verificar as estratégias adotadas por duas panificações de Aracaju, com base no modelo VRIO. O estudo também procurou identificar as particularidades e perfil de empreendedores das duas panificações estudadas em Aracaju-SE, analisar o processo estratégico dessas empresas com base no valor, raridade, imitabilidade e organização, verificar mediante a aplicação do modelo VRIO, a existência de vantagem competitiva sustentável nas respectivas empresas, e, por fim demonstrar as dificuldades enfrentadas por esses empreendedores na adoção de estratégias. Foi constatado que as organizações objeto do estudo não aderiram à metodologia VRIO, mediante o desconhecimento por parte dos seus gestores desse método, porém, ao confrontarmos a teoria com a vivência das organizações em diferentes pontos analisados, as empresas, mesmo sem o conhecimento do modelo, em alguns pontos demonstraram vantagem competitiva sustentável, o que é positivo para as mesmas. Sugeriu-se que os empreendedores adotem o VRIO para maior sucesso dos seus negócios. Recomendou-se, também, estudo envolvendo um maior número de empresas do mesmo ramo para verificar que estratégias tem maior referência no sucesso organizacional.

Palavras-chave: Estratégia; VRIO; Pequenas empresas.

ABSTRACT

In the business scenario the sense of adopting organizational strategies is the search for making companies stand out among their competitors in order to achieve organizational growth and financial success. In order to obtain a competitive advantage, it is important that the institutions seek to draw up a constant analysis of the environment to which they belong and, in particular, to consider the resources they use. The VRIO model is a theory based on the evaluation of internal resources that an organization possesses, aiming to qualify it as its Value, Rarity, Imitation and Organization, in order to identify if the organizations are achieving a sustainable competitive advantage through their internal resources. Thus, the present study aims to verify the strategies adopted by two Aracaju bakeries, based on the VRIO model. The study also sought to identify the particularities and profile of entrepreneurs of the two bakeries studied in Aracaju-SE, to analyze the strategic process of these companies based on value, rarity, imitability and organization, to verify through the application of the VRIO model the existence of competitive advantage sustainable development in their respective companies, and finally to demonstrate the difficulties faced by these entrepreneurs in the adoption of strategies. It was verified that the organizations that were the object of the study did not adhere to the VRIO methodology, due to the lack of knowledge on the part of its managers of this method. However, when confronting theory with the experience of organizations in different analyzed points, companies, in some points they demonstrated a sustainable competitive advantage, which is positive for them. It was suggested that entrepreneurs adopt VRIO to make their business more successful. It was also recommended a study involving a larger number of companies from the same branch to verify which strategies have the greatest reference in organizational success.

Keywords: Strategy; VRIO; Small business.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 - Perguntas do Modelo VRIO.....	20
Quadro 2 - Fontes de imitação custosa.....	23
Quadro 3 - O modelo VRIO - Um recurso ou uma capacidade.....	24
Quadro 4 - A relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais - Um recurso ou uma capacidade.....	25
Quadro 5 - Categorias analíticas e Elementos de análise da pesquisa.....	38
Quadro 6 - Entrevistado A.....	42
Quadro 7 - Entrevistado B.....	45
Quadro 8 - Aplicação modelo VRIO Entrevistado A.....	48
Quadro 9 - Aplicação modelo VRIO Entrevistado B.....	48
Figura 1 - Cadeia de valor genérica de Porter	21
Figura 2 - Idade, formação e tempo de atividade.....	45
Figura 3 - Comunicação organizacional, planejamento estratégico e Missão.....	46
Figura 4 - Características gerais, diferencial e pretensão futura.....	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA	13
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PROBLEMA.....	13
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 PEQUENAS EMPRESAS.....	15
2.2 O EMPREENDEDOR.....	16
2.3 ESTRATÉGIA	17
2.3.1 Modelo VRIO.....	20
2.4 O SETOR PANIFICADOR.....	25
2.5 ESTADO DA ARTE	26
3 METODOLÓGIA.....	34
3.1 QUESTAO DE PESQUISA	34
3.2 CARACTERIZACAO DO ESTUDO	34
3.3 METODO DE COLETA DE DADOS	35
3.4 CRITERIO DE SELECAO DOS CASOS	36
3.5 PROTOCOLO DO ESTUDO.....	36
3.6 DEFINICOES CONSTUTIVAS	37
3.7 CATEGORIAS ANALITICAS E ELEMENTOS DE ANALISE	37
3.8 COLETA DE EVIDENCIAS	38
3.9 ANALISE DOS DADOS	39
3.10 LIMITACOES DO ESTUDO	39

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	40
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS E PROCESSO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS	40
4.2 RESUMO COMPARATIVO DOS ENTREVISTADOS	45
4.3 APLICAÇÃO DOS MÓDULOS	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	48
5.1 RESPONDENDO AS QUESTÕES DE PESQUISA	49
5.2 RESPOSTA AO PROBLEMA DE PESQUISA	49
5.3 SUGESTÕES	50
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE A.....	53

1 INTRODUÇÃO

A participação das pequenas empresas no Brasil aumenta a cada ano, com isso, faz-se necessário rever a regulamentação desse setor. A lei complementar nº 123/2006, também chamada “Lei Geral da Micro e Pequena Empresa”, define como pequena empresa aquela cuja receita bruta seja superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou superior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais). Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, esse tipo de empresa atua como laço na cadeia produtiva, pois tornam-se clientes das microempresas e fornecem para as médias e grandes empresas. Os responsáveis pelo surgimento dessas organizações são as pessoas chamadas de empreendedores, motivadas pelo fenômeno do empreendedorismo (SEBRAE, 2011).

Segundo Farah et al. (2008), há uma crescente abordagem a temas relacionados ao empreendedorismo, pois a criação de negócios está correlacionada ao desenvolvimento dos países. Não existe uma definição clara de empreendedorismo ou empreendedor, mesmo existindo vários estudos realizados. O empreendedorismo é o processo de gerar riqueza, esta por sua vez é gerada por indivíduos que põem em risco patrimônio, tempo e comprometimento com a carreira e com algo que gere valor para um produto ou serviço (HISRICH et al., 2009).

Ao falar de empresas, independentemente do tamanho delas e de seus mercados, em todas elas se encontra a presença de estratégias na gestão, seja de forma consciente ou até mesmo de forma inconsciente, fato este que será abordado no decorrer deste trabalho.

Estratégia é algo que todo mundo faz, seja intencionalmente ou não, sendo que ainda não existe uma definição universalmente aceita para tal termo. Mintzberg et al. (2006), apresentam duas definições: 1) estratégia é um plano – curso de ação conscientemente pretendido; 2) estratégia é um pretexto – apenas uma manobra como forma de superar um concorrente. Barney e Hesterly (2011) defendem que, a estratégia adotada pelas organizações baseia-se no modelo VRIO, que significa um modelo baseado em Valor, Raridade, imitabilidade e Organização, e se propõe, a explorar os recursos da organização de tal forma que possa gerar vantagem competitiva. A vantagem competitiva garante lugar no mercado, faz superar os concorrentes e possibilita o sucesso da organização. Diante disso, esse estudo

foi realizado no setor panificador da cidade de Aracaju-SE, no intuito de evidenciar a aplicabilidade do modelo teórico VRIO, na prática, através de um estudo de caso, de duas empresas do ramo que se dispuseram a participar do estudo.

1.1 JUSTIFICATIVA

Em virtude do que foi apresentado, verificou-se a necessidade de aprofundar os horizontes teóricos e práticos em relação ao tema, tornando-se assim relevante a realização de estudos sobre as estratégias adotadas pelas panificações de Aracaju. Houve uma pretensão de mostrar as características dos empreendedores, bem como levantar e identificar se as estratégias implementadas por esses empreendedores correspondentes ao modelo teórico VRIO. Assim buscou-se contribuir para um melhor conhecimento de quem são os empreendedores e de como eles escolhem suas estratégias, seja de forma intuitiva ou intencional, se eles possuem recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e se a organização sabe aproveitá-los, ao máximo.

O fator importante do presente estudo é que busca analisar as estratégias adotadas pelo setor panificador e correlacionar com a teoria do modelo VRIO de Barney e Hesterly (2011). Mostrando a importância da adoção e implantação das estratégias como forma de sobrevivência e de aumentar a “performance” dos lucros no setor. E, segundo Barney e Hesterly (2011), por ser um modelo recente há poucos estudos na temática tratada, sendo importante assim abordá-la para contribuir no entendimento deste modelo.

Sendo assim, se justifica com a possibilidade de correlacionar a teoria e a prática na gestão das duas panificações estudadas. Os resultados com ele obtidos mostram na visão do empreendedor se a aplicação da teoria é necessária ou não para o gerenciamento de seus negócios. E quando apresentado no meio acadêmico, os resultados poderão ser utilizados como base de dados e estimular outros estudos sobre o tema.

1.2 Situação problemática e problema

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2013), o setor panificador é um dos que mais crescem no país, oferecendo assim oportunidade para surgimento de novas panificações e/ou conseqüentemente melhoria das

organizações já estabelecidas no setor. De acordo com o SEBRAE (2013), a Associação Brasileira da Indústria da Panificação (ABIP) instalou a Comissão Especial da ABNT para a elaboração da norma técnica do pão francês, ação que compõe o convênio ABNT/SEBRAE. A normalização compreenderá a composição, processo produtivo e propriedades organolépticas (cor, brilho, sabor, odor e textura) do pão do dia tipo francês. Os empreendedores estão na expectativa, pois, se aprovado, poderá gerar mudanças no processo produtivo.

Em função da problemática discutida, apresenta-se a questão fundamental do estudo, utilizada pelo pesquisador como instrumento norteador: **Como as panificadoras de Aracaju, objeto desse estudo utilizam as estratégias de acordo com o modelo VRIO?**

1.3 Objetivos

Almejando facilitar a compreensão do problema de pesquisa, foram definidos alguns objetivos para o estudo, aqui representados pelo objetivo geral e pelos objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar as estratégias adotadas pelas panificações de Aracaju, com base no modelo VRIO.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar as características dos empreendedores do ramo de panificações em Aracaju-SE;
- Verificar o processo estratégico dessas empresas com base no modelo VRIO;
- Verificar mediante a aplicação do modelo VRIO a existência de vantagem competitiva sustentável das empresas estudadas;
- Apresentar as dificuldades enfrentadas por esses empreendedores para a adoção de estratégias.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresenta-se um apanhado teórico sobre o assunto em questão, com intuito de deixar mais claro o entendimento dos leitores, sendo eles, pequena empresa, o empreendedorismo e suas características, estratégias com foco no modelo VRIO, o setor panificador alvo do estudo, e por fim o estado da arte.

2.1 PEQUENAS EMPRESAS

As pequenas empresas representam um papel importantíssimo na economia de qualquer região. São responsáveis por gerar distribuição de renda e empregos para a sociedade (SEBRAE, 2013). A Lei Geral da micro e pequena empresa significou o reconhecimento de um setor muito importante da economia brasileira. Ela introduziu uma justiça tributária maior, simplificou o pagamento de impostos, diminuiu a burocracia para abertura e fechamento de empreendimentos, incentivou a cooperação, facilitou o acesso ao crédito e outras tantas melhorias para estas empresas que eram esquecidas (Lei Complementar 123/06, Brasil 2006).

Esta legislação foi instituída pela Lei Complementar nº 123, de dezembro de 2006, que vem estabelecer normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dado às Microempresas e às Empresas de pequeno porte no âmbito dos poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, nos termos dos artigos 146, 170 e 179, da Constituição Federal.

Dentre os principais benefícios da lei geral, encontram-se, conforme Brasil (2006):

- a) regime unificado de apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, inclusive com simplificação das obrigações fiscais;
- b) desoneração tributária das receitas de exportação e substituição tributária;
- c) dispensa do cumprimento de certas obrigações trabalhistas e previdenciárias;
- d) simplificação do processo de abertura, alteração e encerramento das Micro e Pequenas Empresas (MPE);
- e) facilitação do acesso ao crédito e ao mercado;
- f) preferência nas compras públicas;

- h) incentivo ao associativismo na formação de consórcios para fomentação de negócios
- i) incentivo à formação de consórcios para acesso a serviços de segurança e medicina do trabalho;
- j) regulamentação da figura do pequeno empresário, criando condições para sua formalização;
- l) parcelamento de dívidas tributárias para adesão ao Simples Nacional.

Os benefícios impostos pela lei geral possibilitou a regularização de muitas empresas, pois foi possível renegociar dívidas, obter crédito com mais facilidade e isentos de alguns impostos considerados excessivos para o porte das organizações. Também possibilitou a formalização, uma vez que, simplificou e reduziu a carga tributária para as MPE (CNI, 2010).

A Confederação Nacional das Indústrias (CNI, 2010) ainda afirma que as MPE são de vital importância para o desenvolvimento do País e representam 98% das indústrias brasileiras e estimulam a competição e o livre mercado, são responsáveis por 43,7% dos postos de trabalho do setor industrial e, com características flexíveis respondem mais rápido as inovações do setor em que atuam. É oportuno ressaltar que a CNI (2010) afirma ainda que o empreendedorismo gera ocupação, renda e cidadania para empresários e trabalhadores e que as MPE são a âncora da economia local.

Conforme mudanças realizadas pela Lei Complementar 139/2011, que entrou vigor em janeiro de 2012, os valores de enquadramento da classificação das empresas são de até R\$ 360 mil para Micro, de R\$ 360 mil a R\$ 3,6 milhões para pequenas e até R\$ 60 mil para empreendedor individual.

2.2 O EMPREENDEDOR

O empreendedor representa na economia um papel de suma importância, pois é considerado uma das principais engrenagens para o desenvolvimento econômico de qualquer região. Sendo assim, é crescente o número de estudos realizados sobre o tema com o intuito de diagnosticar suas características (LEITE, 2012).

Este é um tema que por mais que haja estudos empíricos sobre o mesmo, ainda não existe uma opinião universalmente aceita. O termo é de origem francesa, vem da palavra *entrepreneur*, que significa “aquele que está entre” ou “intermediário” (HISRICH, 2009). Ainda segundo Hisrich (2009), empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais e em contrapartida recebe as recompensas oriundas desses riscos como a satisfação e a independência financeira e pessoal.

Nesta linha de pensamento, de que empreendedorismo é criar algo novo, Schumpeter (1982) fala que o empreendedor promove a “destruição criativa”, um processo que substitui algo obsoleto por algo inovador, gerando desenvolvimento e riqueza. O referido autor foi o primeiro a mostrar a importância do empreendedor na economia e a afirmar que a economia sem o empreendedor não funcionaria.

Leite (2012) afirma que empreendedor é um indivíduo que se lança em novas empreitadas empresariais, é criativo, arrojado e procura sempre fazer coisas diferentes. Ele ainda afirma que coletivamente os empreendedores geram milhões de empregos e satisfazem os clientes, no individual geram lucro e tem como foco manter bons resultados, sem esquecer que os empreendedores de sucesso servem de inspiração para novos empreendedores.

Para Fillion (1999), o empreendedor é capaz de identificar oportunidades de negócios, com capacidade de imaginar, desenvolver e realizar suas visões. O autor ainda afirma que é intuito de vários pesquisadores levantar o perfil do empreendedor, porém esta é uma tarefa árdua e complexa, pois existem muitas variáveis que não podem ser mensuradas.

Bernardi (2010) diz que com tantos estudos realizados pode-se traçar um perfil característico e típico de personalidade do empreendedor. Para o autor os empreendedores devem ter:

- Senso de oportunidade;
- Dominância;
- Autoconfiança;
- Otimismo;
- Dinamismo;
- Criatividade;
- Persistência;
- Independência;
- Propensão ao risco;

- Flexibilidade e resistência a frustrações.

Ainda para Bernardi (2010), não é verdadeiro o mito de que se nasce empreendedor, pois existem várias circunstâncias que dão origem a um empreendimento e a um empreendedor, se relacionando ou não aos traços de personalidade, são eles: empreendedor nato, herdeiro, funcionário de empresa, excelentes técnicos, vendedores, opção ao desemprego e aposentadoria.

Assim, observa-se que o interesse pelo tema abordado nesta seção não é recente, mas é perceptível que com o passar dos anos houve um aumento significativo dos estudos empíricos a respeito de tal assunto. Mesmo com tantos estudos realizados, ainda não existe uma definição universalmente aceita nem uma vertente que mostre estar mais perto de encontrá-la. Cabe frisar, que o empreendedorismo, como foi visto, é um importante fator socioeconômico para o desenvolvimento de uma região.

2.3 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia passou a fazer parte do vocabulário das empresas na década de 50, quando a resposta a descontinuidades ambientais ganhava importância. Nessa época, os dicionários traziam seu uso no sentido militar, era definido como “a ciência e a arte do emprego de forças numa guerra” (ANSOFF; McDONNELL, 1993).

Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização e pode ser enfrentada sob três aspectos de vantagem: elaboração da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

Para Barney e Hesterly (2011), estratégia é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas, e esta é considerada boa quando realmente proporciona vantagem competitiva para a organização. Eles falam também que a estratégia é baseada em um conjunto de suposições e hipóteses sobre como a competição no setor tende a se desenvolver, e como esse desenvolvimento pode ser usado de forma a aumentar os lucros.

Ansoff e McDonnell (1993) dizem que estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento organizacional. Segundo ele, há quatro tipos de conjunto regras para tomada de decisão: a) padrões para medir o desempenho presente e

futuro, as metas e os objetivos; b) diretrizes para o relacionamento com o ambiente externo, também chamada de estratégia de produto e mercado; c) regras para as relações e dos processos internos, chamado de conceito organizacional; d) regras do cotidiano ou políticas operacionais. Os autores afirmam ainda que a estratégia é um conceito fugaz e abstrato e que sua formulação não traz retorno produtivo imediato e acima de tudo é um processo dispendioso.

Já Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) falam que não há uma única definição de estratégia, eles defendem a existência de cinco definições para o termo. Afirmam que estratégia é um plano, um curso de ação para o futuro. É um padrão, uma coerência de comportamento ao longo do tempo. É uma posição, a localização de determinados produtos em determinados mercados. É uma perspectiva, a maneira como a organização faz as coisas. Ela é um truque, uma manobra para enganar os concorrentes. Na mesma linha de raciocínio, Certo e Peter (2005) falam que o conceito de administração estratégica está em processo de formação, pois há uma perceptível falta de consenso sobre o que o termo realmente significa. Eles afirmam que administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma empresa como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.

Leitão (1995) conceitua administração estratégica como uma atividade permanente e contínua que se desenvolve de modo ordenado, integrado, criativo e participativo, transformando-se em um processo de aprendizado alinhado à cultura organizacional, tem como intuito que a empresa alcance seus objetivos que proporcionam a otimização dos seus resultados futuros, no tocante a mudanças aleatórias ou planejadas que venham a acontecer no ambiente de atuação. Sendo assim, a administração estratégica visa solucionar problemas e levantar todas as possibilidades de um evento para que este não venha impactar a organização.

A administração estratégica é considerada o maior desafio a ser enfrentado pelos administradores, uma vez que para dirigir uma organização em meio a um ambiente turbulento e com mudanças repentinas, requer do administrador os melhores julgamentos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007). Segundo os autores, ela é muito desafiadora porque não se restringe apenas a estipular metas e depois delegar aos colaboradores as diretrizes para alcançá-las, mas está ligada também com a avaliação das ameaças e oportunidades do ambiente, assim como, os pontos fortes e fracos da empresa.

Wright, Kroll e Parnell (2007) ainda ressaltam que a administração estratégica é um termo amplo que abrange toda a administração desde a definição de sua missão até seus

objetivos do ambiente externo e interno, ela possui uma série de passos que devem ser realizados pela alta administração:

- a) Analisar oportunidades e ameaças do ambiente externo;
- b) Analisar os pontos fortes e fracos do ambiente interno;
- c) Estabelecer a missão da organização e os objetivos gerais;
- d) Formular estratégias (em todos os níveis) que possibilite a organização alinhar os pontos fortes e fracos dela com as oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente;
- e) Implementar as estratégias;
- f) Realizar o controle estratégico.

Como já informado, não há um modelo de gestão estratégica aceito universalmente e que possa ser adotado em qualquer organização e que implicará em sucesso da mesma. Cada organização possui sua cultura, seus talentos e ambientes, sendo assim, um modelo pode gerar resultados positivos em uma organização e pode ser motivo de falência para uma outra empresa.

Dentre os modelos de administração destacam-se: as escolas de Mintzberg et al. (2010), as cinco forças e as estratégias genéricas de Porter e o modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2011). Esse último, adotado no presente estudo, como ferramenta de análise do modelo estratégico das panificadoras de Aracaju-SE, objeto da pesquisa.

2.3.1 Modelo VRIO

O modelo VRIO é uma ferramenta que objetiva realizar uma análise interna baseando-se em quatro perguntas sobre recursos e capacidade que revelam o potencial competitivo: as questões do valor, da raridade, da imitabilidade e da organização. O mesmo integra dois modelos teóricos: a perspectiva do posicionamento e a visão baseada em recursos (BARNEY; HESTERLY, 2011). O quadro 1 apresenta as perguntas que fundamenta o modelo VRIO:

Quadro 1 - Perguntas do Modelo VRIO

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. A questão do valor - O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?2. A questão da raridade - O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes? |
|--|

3. **A questão da imitabilidade** - As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
4. **A questão da organização** - As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Fonte: Barney e Hesterly (2011).

A questão do valor

A questão do valor refere-se aos recursos e capacidades que permitem a empresa explorar uma oportunidade externa ou neutralizar uma ameaça externa. Se a resposta obtida for sim, a empresa pode considerar seus recursos e capacidades como uma força competitiva. Se a resposta for não, seus recursos e capacidades representam uma fraqueza organizacional. No entanto os recursos e capacidades podem representar força em um mercado e fraqueza em outros (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Para Barney e Hesterly (2011) uma maneira de se identificar se os recursos e capacidades geram valor, é preciso analisar o aumento da receita líquida e/ou a redução dos custos líquidos. Segundo eles, outra maneira de identificar se os recursos e capacidades são valiosos é analisar a cadeia de valor da organização.

De acordo com FECAP (2001) a cadeia de valor de uma empresa nada mais é que o conjunto de atividades empresariais a que ela se dedica para desenvolver, produzir, e comercializar seus produtos ou serviços, conforme a figura 1.

Figura 1 - Cadeia de valor genérica de Porter.



Fonte: FECAP, 2001.

A questão da raridade

Depois de analisar se os recursos e capacidades são valiosos, faz-se necessário saber se estes são controlados por um grande número de empresas, uma vez que, para conseguir uma vantagem competitiva os recursos e capacidades não podem estar ao alcance de outras empresas. Se for o caso de outras terem, os recursos mesmo, sendo potencialmente valiosos, mas comuns, vão ser fontes de paridade competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Barney e Hesterly (2011) falam que a questão da raridade resulta na seguinte pergunta: quantas empresas concorrentes já possuem determinados recursos e determinadas capacidades valiosas? Em geral, o número de empresas que possuam o recurso ou a capacidade potencialmente valiosos deve ser menor que o número de empresas concorrentes no setor. Sendo assim, este recurso ou capacidade podem ser considerados raros e fonte potencial de vantagem competitiva.

A questão da imitabilidade

As empresas com recursos raros e valiosos são denominadas de inovadoras estratégicas, pois possuem recursos relevantes e que outras não dispõem. Contudo isso, estes só podem gerar uma vantagem competitiva sustentável se os recursos e capacidades proporcionam uma desvantagem de custo para obter ou desenvolver os mesmos, comparado com as empresas que já os possuem (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Para Barney e Hesterly (2011), a questão da imitabilidade é: passa pela resposta as seguintes questões: as empresas que não possuem um recurso ou uma capacidade enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo em relação às empresas que já o possuem? Ressaltando que empresas que possuem e exploram recursos raros, valiosos e custosos de imitar conseguem uma vantagem competitiva sustentável. A imitação pode ocorrer de duas maneiras: por duplicação direta ou substituição. Mas, imitar os recursos e as capacidades pode ser um processo oneroso para a organização imitadora, como se vê no quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Fontes de imitação custosa

Condições históricas únicas: quando os recursos são obtidos de forma barata devido à posição no tempo e no espaço e que se tornam caros para outras empresas imitarem, a vantagem do pioneirismo gera condições históricas únicas.

Ambigüidade causal: quando concorrentes não podem saber com certeza o que permite a uma empresa obter uma vantagem, essa vantagem pode ser difícil de imitar.

Complexidade social: quando os recursos e as capacidades que uma empresa utiliza para ganhar vantagem competitiva envolvem relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais que são custosos de imitar no curto prazo.

Patentes: uma fonte de vantagem competitiva sustentável em apenas alguns setores, incluindo o farmacêutico e o de químicos especializados.

Fonte: Barney e Hesterly (2011).

A questão da organização

Depreende-se então que, o potencial de uma empresa para vantagem competitiva depende do valor, da raridade e da imitabilidade de seus recursos e de suas capacidades, mas para isso a organização deve estar totalmente alinhada para explorar ao máximo estes recursos e capacidades (BARNEY; HESTERLY, 2011). Levantando-se assim a questão da organização, sendo formada a seguinte pergunta: a empresa está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e suas capacidades?

Vale ressaltar que para os autores são inúmeros os fatores organizacionais relevantes para essa questão, destacando-se a estrutura formal de reporte, seus sistemas formais e informais de controle gerencial e suas políticas de remuneração. A estrutura formal é representada pelo organograma da empresa, onde, quem se reporta está a quem expressa. No controle gerencial formal estão contidos o orçamento e os relatórios que mostram o andamento dos níveis mais baixos para a alta administração. Já o controle gerencial informal inclui a cultura organizacional e os parâmetros de monitoramento do comportamento pelos próprios colaboradores. E as políticas de remuneração é a maneira como as empresas paga a seus colaboradores (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Esses fatores organizacionais são tidos como recursos e capacidades complementares porque isoladamente, seu potencial de gerar vantagem é mínimo, porém se combinados com outros recursos e capacidades, possibilita que a empresa aproveite ao máximo o seu potencial para vantagem competitivo afirmam os autores que criaram o modelo VRIO, os Professores J. B. Barney e W.S. Hesterly.

Na mesma linha de pensamento estão Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) dizendo que a questão da organização atua como fator de ajuste no modelo VRIO. Os autores afirmam ainda que quando a organização se dispõe a organizar-se para explorar recursos que aumentam seus custos ou diminuem suas receitas, esses recursos são denominados fraquezas da organização e se são explorados pela organização, geram desvantagem competitiva. Vale ressaltar se os recursos são valiosos, raros e custosos de imitar e se a organização os explora de maneira a reduzir custos e aumentar as receitas, esse recursos podem gerar vantagem competitiva (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2007).

Aplicando o VRIO

Observa-se que no quadro 3, as questões de valor, raridade, imitabilidade e organização são os parâmetros do modelo e podem ser aplicados de maneira simples.

Quadro 3 - O modelo VRIO
Um recurso ou uma capacidade é:

Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	↑	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	↓	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2011).

Ao analisar o quadro, observa-se que para os recursos serem considerados fonte de vantagem competitiva sustentável devem ser valiosos, raros, difíceis de imitar e aproveitados

pela organização, ou seja, o recurso deve ter como resposta sim a todas as perguntas norteadoras do modelo VRIO.

No quadro 4, observa-se que as questões norteadoras do modelo VRIO podem estar relacionadas com o ambiente interno da empresa, podendo ser uma força ou fraqueza organizacional.

Quadro 4 - A relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais
Um recurso ou uma capacidade é:

Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Fraqueza
Sim	Não	-	↑	Força
Sim	Sim	Não	↓	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2011).

Vale ressaltar que os recursos podem representar uma fraqueza ou força para determinada organização. No quadro 4, anterior, está claro que um recurso será uma força e competência distintiva sustentável se ele for valioso, raro, custoso de imitar e explorado pela organização, como afirma Wright, Kroll e Parnell (2007). Tornando-se assim fonte de vantagem competitiva e crescimento organizacional.

2.4 O setor panificador

O Estudo de Tendências em 2009 realizado pela Associação Brasileira das Indústrias de Panificação e Confeitaria (ABIP) mostrou que o setor produtivo de panificação está entre os seis maiores do país e buscando aperfeiçoamento tecnológico para se firmar na economia como um setor de suma importância. Neste mesmo estudo, constatou-se que haviam 63,2 mil empresas, sendo 96,3% enquadradas como micro e pequena empresa, responsáveis por atender cerca de 40,42 milhões de clientes por dia.

Segundo o SEBRAE (2013), o setor panificador é um dos que mais crescem no país, oferecendo assim oportunidade para abertura de novas panificações ou melhoria das já estabelecidas no mercado. A Associação Brasileira da Indústria da Panificação (ABIP) instalou a Comissão Especial da ABNT para a elaboração da norma técnica do pão francês,

ação que compõe o convênio ABNT/SEBRAE. Esta normalização compreenderá a composição, processo produtivo e propriedades organolépticas (cor, o brilho, o sabor, o odor e a textura) do pão do dia tipo francês. Os empreendedores estão na expectativa, pois se aprovado poderá gerar mudanças no processo produtivo e impacto no mercado.

Outro destaque no setor é a busca pela inovação, e esta inovação tecnológica inclui a introdução de produtos, processos ou até mesmo serviços baseados em tecnologia, com isso, há melhoria da qualidade, aumento do mix de produtos, participação no mercado e aumento da capacidade produtiva (ITPC, 2013).

Os empresários, com o intuito de estarem à frente da concorrência, vêm realizando mudanças, com a diversificação dos produtos e serviços, facilmente identificada pela fusão existente de pequena indústria e pequeno varejo. Outro destaque do setor é o aumento dos serviços de alimentação na própria loja, oferecendo café da manhã, almoço e até jantar (LACHINI, 2005).

2.5 ESTADO DA ARTE

- O trabalho de Tavares e Castro (2013) com título **“Estratégia de Produção e seu Suporte à Competição: o Caso da Empresa Delícias do Trigo no mercado de Panificados”**, teve como foco analisar as estratégias de produção no setor panificador, identificar os campos em que a empresa compete e sua atuação nas categorias estratégicas de decisão. Tal estudo buscou responder a seguinte problemática: de que forma a estratégia de produção pode dar suporte para o alcance dos objetivos pretendidos pela estratégia de negócio global de uma empresa?

A fundamentação teórica deste estudo começa tratando do tema central que a estratégia, sendo esta definida e havendo uma comparação das definições. Define-se também o planejamento da produção, onde para um dos autores citados, deve-se projetar metas futuras e otimizar os recursos, sem esquecer de cuidar dos elementos diretamente ligados à produção. Os autores enfatizam também o campo de competição e as categorias estratégicas de decisão.

A pesquisa foi caracterizada como sendo qualitativa e com o método de estudo de caso simples. A empresa foi selecionada por estar conseguindo uma grande inserção no mercado, mesmo sendo uma empresa nova. A coleta dos dados se deu através de uma

entrevista semiestruturada com o proprietário e administrador da empresa, que centralizava todo o processo de planejamento estratégico da produção.

A empresa em questão, esta posicionada com certo conforto no que toca a sua estrutura e capacidade de produção em relação à demanda do mercado, e por este conforto há uma preocupação para expandir o seu mercado. Notou-se que a empresa busca padronizar seu mix, com implantação de sistemas de qualidade. O foco organizacional está na qualidade, rapidez na entrega, variedade e baixos custos dos produtos, e estes parâmetros são os delineadores da adoção das estratégias de produção que por sua vez influenciam as estratégias globais.

- Frutuoso et al. (2013), em seu estudo com título **“Inovação como Fator de Crescimento em uma Empresa Panificadora: Um Estudo de Caso”**, almejavam identificar como a inovação influencia no crescimento, as inovações disponíveis no setor e associá-las as oportunidades como forma de aumentar a produtividade.

Este estudo fundamenta-se teoricamente nos vários conceitos de inovação. Aborda desde a origem onde se caracterizava a inovação como maior agente de desenvolvimento econômico, onde se introduzia um bem, ou método, e ou um novo mercado. Desde então, as inovações são tratadas como forma de obter lucros, pois ela pode gerar uma vantagem competitiva.

A metodologia utilizada foi qualitativa sendo aplicado na forma de estudo de caso, onde este permite a compreensão de um fenômeno. A aplicação se deu em duas fases, uma com entrevista não-estruturada e outra já com as observações da empresa levantadas. A caracterização da coleta de dados foi longitudinal e retrospectiva.

- No estudo **“A Análise da Logística e Cadeia de Suprimentos sob as Lentes do Modelo VRIO: Uma Pesquisa Bibliométrica”** Neto e Silva (2012) objetivaram por meio de revisão bibliométrica artigos que relacionam a gestão logística/gestão da cadeia de suprimentos com o modelo VRIO, permitindo classificar os recursos utilizados e avaliar se o recurso ou conjunto de recursos elencados impulsiona novas capacidades para melhoria do desempenho da logística e maior vantagem competitiva.

A revisão da literatura deste estudo abordou a gestão logística e gestão da cadeia de suprimentos no campo da estratégia, falando como desenvolver a estratégia para melhorar a logística e com isso o relacionamento com o cliente. Enfatizou a definição dos recursos logísticos, levantando as suas categorias, que são elas: recursos físicos, recursos humanos, recursos organizacionais, recursos financeiros e recursos tecnológicos.

No estudo foi adotada a metodologia de um estudo bibliométrico, com intuito de analisar a produção científica do tema, utilizou-se também da abordagem quantitativa e da estatística descritiva. Foram levantados artigos científicos até 2011 por meio de três banco de dados, deste triagem foram selecionados 79 artigos nacionais e importados. O critério foi utilizar o modelo VRIO em seu estudo.

Ao analisar os 79 artigos que relacionam a gestão logística e da cadeia de suprimentos com o modelo VRIO, observou-se que 47 deles relatam recursos organizacionais, 15 recursos tecnológicos, 5 recursos físicos e 4 recursos financeiros. Sendo assim é evidente que o mais importante é ter recursos organizacionais valiosos, raros e inimitáveis e sendo bem utilizados pelas organizações.

- Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) em seu estudo com título **“Análise dos Recursos Organizacionais que Sustentam a Vantagem Competitiva”** buscou identificar a relação entre os recursos valiosos, inimitáveis, raros e organizáveis, e a vantagem competitiva sustentável. Com os objetivos específicos: identificar os recursos competitivos a partir do modelo VRIO e identificar as implicações competitivas dos recursos nas organizações.

O foco da revisão literária é a visão baseada em recursos, tratando desde o pressuposto básico da VBR até a aplicação do modelo VRIO. Abordando a evolução do VBR até o VRIO, e coloca que se a empresa explorar estes recursos necessariamente não trará uma vantagem competitiva, mas se deixar de explorá-los poderá colocar a empresa em desvantagem competitiva. A metodologia do estudo foi a aplicação do modelo VRIO em duas empresas com alta representatividade no setor de atuação de cada uma. A coleta dos dados foi feita através do levantamento e identificação das pessoas envolvidas no processo estratégico para participarem da pesquisa e obtenção de informações sobre o perfil profissional dos entrevistados.

Os resultados foram comparados com o modelo VRIO seguindo os mesmos parâmetros. Na análise notou-se que as duas empresas possuíam recursos intangíveis que eram responsáveis por gerar vantagem competitiva para a organização. Destacou também que uma organização pode imitar um concorrente, porém nunca copiará o estoque de recursos. Vale lembrar que 60% dos recursos de ambas geravam paridade competitiva.

Na análise identificou-se várias inovações na empresa, desde mudanças simples de *layout*, até a aquisição equipamentos com inovações para o setor. Com isso evidencia-se que a inovação quando utilizada de maneira certa, é um fator primordial de crescimento.

- Em seu estudo intitulado “**Estratégias no Mercado Panificador: A Nova Tendência Delicatessen**”, Pires et al. (2009) tiveram o intuito de analisar as principais estratégias implementadas por empresas do setor panificador para continuar no mercado obtendo uma boa lucratividade. A abordagem teórica deste estudo está baseada nos modelos estratégicos. Os autores abordaram o conceito na essência de estratégia e também seguiram a linha de alguns pensadores, a exemplo, Porter. Relacionaram também o planejamento estratégico com a implementação das estratégias, com a intenção de analisar se na prática a teoria é aplicada nos mesmos parâmetros. Levantaram também as estratégias competitivas e genéricas.

Na pesquisa os autores utilizaram o método do estudo de caso simples com o objetivo de identificar a adoção de estratégias para se adequar as novas exigências impostas pelo mercado. Esta empresa foi selecionada por ser um exemplo real de uma padaria que por forças de mercado se transformou em uma *delicatessen*. Os dados foram coletados por entrevistas semi estruturadas com contato direto com os gerentes.

As conclusões segundo os autores foram satisfatórias uma vez que, a empresa adotou a estratégia de diferenciação efetivando a mudança de padaria para *delicatessen*, e com essa diferenciação a empresa passou a oferecer a seus clientes além da *delicatessen* passaram a encontrar no mesmo ambiente o *self-service*, *Buffet*, e minimercado. Eles também levantaram a margem de lucro que é de no mínimo trinta por cento, podendo chegar a sessenta por cento em um dos seus segmentos. Desse modo, observa-se que há uma preparação estratégica de seus administradores.

- No estudo com título de “**Ambiente, Estratégia e Desempenho em Micro e Pequenas Empresas**”, Fagundes e Gimenez (2009) buscaram analisar em micro e pequenas empresas industriais paranaenses a percepção de turbulência ambiental, a estratégia adotada, o foco estratégico e o desempenho. Utilizaram os modelos de Gimenez, de Miles e Snow e de Kilmann e Herden, respectivamente para turbulência ambiental, estratégia e desempenho.

Na revisão da literatura estes autores buscaram fundamentar a estratégia, o contexto ambiental e o desempenho em pequenas empresas. Mostram que as estratégias podem e são modificadas quando há grandes mudanças ambientais. E também correlaciona a estratégia com o desempenho das pequenas empresas.

Quanto ao método de pesquisa, o estudo foi caracterizado como sendo quantitativo-descritivo de corte transversal, enfim, uma investigação de fatos ou fenômenos. As empresas

foram selecionadas por meio de adesão através de *e-mail*, e obrigatoriamente eram indústrias. A coleta foi feita em um sítio da internet.

Os resultados mostram que as mudanças que mais impactaram as empresas participantes foram a tecnologia, intensidade da concorrência e hábitos do consumidor. Todas as estratégias genéricas de Miles e Snow foram encontradas, sendo que em ambientes mais turbulentos se destaca estratégia prospectora e em ambientes menos turbulento, o destaque é da estratégia defensiva. Além disso, a estratégia esta diretamente ligada ao objetivo da organização.

- O trabalho de Oliveira, Terence e Filho (2008), com o título **“Planejamento Estratégico e Operacional na Pequena Empresa: Impactos da Formalização no Desempenho e Diferenças Setoriais”**, almejou identificar a influência da formalização do planejamento estratégico e operacional no desempenho das pequenas empresas dos setores tecnológico, metal-mecânico e de hotelaria da cidade de São Carlos – SP.

Na fundamentação teórica os autores levantaram a questão das pequenas empresas, do planejamento estratégico e operacional, e dos indicadores de desempenho. Ao definir pequenas empresas constatou que ainda não havia uma definição concisa. Já para abordar o planejamento estratégico utilizaram de quadros para mostrar a diferença de pensamento dos teóricos. E na parte de desempenho, procuraram mostrar a relação entre o planejamento e o desempenho organizacional.

A metodologia utilizada foi de caráter quantitativo e descritivo, pois analisou hipóteses. Os procedimentos técnicos foram considerados uma *survey* com corte transversal. As empresas foram selecionadas pelos seguintes fatores: busca pela internet, pela lista telefônica, contato com sindicatos.

A pesquisa revelou que a formalização do planejamento não conduziu a um melhor desempenho, considerando-se o fator vendas. Este resultado foi encontrado em todos os setores analisados. Com isso esta pesquisa vai de encontro com os pensamentos dos teóricos que ratificam a necessidade de formalização do planejamento nas pequenas empresas. Mas os empreendedores caracterizaram como fator relevante o conhecimento do planejamento. A limitação do universo pesquisado e a não investigação das características do ambiente e do grau de formalização, não permite uma generalização desta conclusão.

- No estudo intitulado **“Processo de Criação de Estratégias em Pequenas Empresas: Elaboração de um Mapa Estratégico para Empresas de Base Tecnológica do Polo de São Carlos/SP”**, Terence (2008) teve como objetivo geral elaborar um mapa

estratégico que ajude a compreender o processo de criação de estratégias de base tecnológica do polo de São Carlos/SP, a partir da sistematização das variáveis que o influenciam.

E como objetivo específico foi o de analisar os seguintes aspectos: a concepção em termos de elementos e graus de influência, o reconhecimento do processo de emergência da estratégia pelo dirigente, a condução centralizada no dirigente, a influência das especificidades de organização da pequena empresa e a influência do contexto de base tecnológica (variáveis ambientais).

A base teórica deste estudo está dividida em três capítulos: Estratégia, Processo de Criação de Estratégias e Gestão de Pequenas Empresas. No capítulo de Estratégia, mostrou o conceito e sua evolução nas organizações, levantou a questão também da interface com a competitividade e o desempenho organizacional. No de Processo de Criação de Estratégia, foi realizada uma comparação dos trabalhos já realizados da área da criação de estratégia sob a perspectiva deliberada e emergente, que segundo a autora são distintos, mas se integram e interagem e coexistem. No de Gestão de Pequenas Empresas, levantou-se a questão das especificidades destas empresas, as etapas do ciclo de vida, a formação de estratégias e traz também as empresas de base tecnológica.

Esta pesquisa foi realizada em duas fases, estas com metodologias de pesquisa diferenciadas. Na primeira fase, a abordagem foi quantitativa com a técnica da *survey* e a amostragem foi por grupos, sendo os dados coletados por questionário. Na segunda fase, a abordagem passou a ser qualitativa com a técnica do estudo de caso e a amostragem foi pela seleção de casos, sendo os dados obtidos através de entrevista e observação.

Após a análise dos dados identificou-se uma série de variáveis que influenciam com diversos graus de poder, dependendo dos tipos de estratégias. A autora ressalta a importância da percepção estratégica para que os dirigentes criem suas estratégias. Já na conclusão do mapa estratégico, observou-se uma relação entre a percepção estratégica do dirigente e o processo de criação de estratégias.

- O estudo de Rossetto et al. (2008) intitulado “**Comportamento Estratégico em Pequenas e Médias Empresas – um Estudo Multi-Casos em Pousadas na Lagoa da Conceição – Florianópolis – SC**”, buscou descrever o comportamento estratégico das pousadas com mais de uma década de existência no bairro Lagoa da Conceição em Florianópolis, baseado nos modelos de Miles e Snow (1978), Poeter (1986) e Mintzberg (1973).

A base para o referencial teórico foram os modelos de Miles e Snow (1978) de categorias estratégicas, de Porter (1986) com as estratégias genéricas e de Mintzberg (1973) com o processo de elaboração de estratégias. Além de tratar do setor em questão, que é o turístico, e de se basear no estudo de Hoffmann.

Quanto à metodologia este estudo utilizou procedimentos qualitativos e estudo de múltiplos casos. A pesquisa caracteriza-se como um estudo multi-teórico, descritivo e de corte transversal. A população foi formada por cinco empreendimentos que se enquadravam nos parâmetros da pesquisa.

O estudo mostrou que o ciclo da empresa está relacionado com o ciclo de vida do empreendedor, sendo assim, onde o empreendedor era mais jovem, tinham um comportamento prospector e quando o empreendedor era mais velho, tinha um comportamento adaptativo. Já no que diz respeito às estratégias demonstraram um padrão. Porém a liderança de custos aparece com frequência, mas não foi considerada um padrão.

- Zilber et. al. (2006), em seu estudo intitulado’ **“Estratégia Competitiva: um Estudo da Indústria do Alumínio”**, tiveram como objetivo identificar os principais tipos de estratégias, para a conquista de vantagem competitiva sustentável, no setor nacional de alumínio. Especificamente identificou o perfil das estratégias genéricas segundo Porter, identificar a importância das estratégias híbridas e a posição oposta de outros autores.

A metodologia adotada nesse estudo foi uma pesquisa de campo descritiva, visando identificar as estratégias utilizadas e constatar a existência de estratégias híbridas. A pesquisa baseou-se em uma escala de importância de cinco pontos junto aos entrevistados, que foram selecionados devido a três fatores: consumo de alumínio primário, relacionamento comercial e a compra direta das empresas envolvidas no estudo.

A fundamentação teórica baseou-se no modelo adotado por Porter, as cinco forças e também as estratégias competitivas genéricas. Incluem a formação de uma vantagem competitiva sustentável e com valor. Ainda nesta parte, levantou-se o questionamento sobre a diferenciação de *commodities* e sua peculiaridade de diferenciar-se dos concorrentes basicamente pelo preço.

As empresas pesquisadas após a análise confirmaram a existência de cinco padrões estratégicos, identificadas pela tipologia de Porter, mas duas apresentam estratégias híbridas e três apresentam estratégias puras, sendo que duas são de diferenciação e uma de liderança de custo. Por fim, o estudo mostrou que na indústria de alumínio, existem todas as estratégias genéricas de Porter, e também as estratégias híbridas defendidas por outros teóricos.

- No estudo com título **“A Construção de Estratégias de Sucesso de Pequenas e Médias Empresas que Atuam em Setores Fragmentados: Um Estudo de Caso”**, Hexsel e Paiva (2006), tiveram como objetivo identificar como as pequenas e médias empresas que atuam em setores fragmentados desenvolvem estratégias que lhes possibilitem um bom desempenho por largo espaço de tempo.

No referencial teórico fica evidente que a pesquisa enfatiza analisar o conteúdo estratégico, deixando o foco no processo estratégico em segundo plano. Os temas abordados nesta seção foram o ambiente externo e o posicionamento estratégico, a vantagem competitiva e seu escopo, a construção da vantagem competitiva e os recursos e lembrando ainda a sustentabilidade desta vantagem. Em fim, a base teórica aponta como conseguir e manter uma vantagem competitiva nas pequenas e médias empresas.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso com características exploratórias. Por estudar indústrias fragmentadas e sendo de difícil mensuração, optou-se por um estudo exploratório e não quantitativo. A escolha da empresa foi pelo destaque dela no setor de atuação, uma vez que é a maior exportadora do mesmo. A pesquisa foi realizada em duas partes, a primeira foi o levantamento dos dados da empresa, e a segunda foram as entrevistas com os representantes da empresa.

Como resultado os autores observaram como a empresa de um setor fragmentado alcançou e manteve vantagem competitiva. Foi visto também que a empresa foi alterando seu escopo, a integração vertical, a própria vantagem competitiva. Notou-se também que a manutenção da vantagem é oriunda da fidelidade da marca, acumulação dos recursos e um bom sistema que integra suas funções. Vale lembrar que não existe um planejamento para longo prazo, as estratégias são emergentes.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem a finalidade de abordar os aspectos metodológicos e a sistemática adotada no desenvolvimento deste estudo. São expostas as questões de pesquisa, a caracterização do estudo, os métodos e instrumentos de coleta de dados, o protocolo de estudo, definições constitutivas e as limitações da pesquisa.

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

As questões que serviram de roteiro para esse estudo foram:

1. Qual a característica dos empreendedores entrevistados?
2. Quais as características das panificações pesquisadas?
3. Quais são estratégias adotadas pelas empresas analisadas segundo o modelo VRIO?
5. Quais as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores na adoção de suas estratégias?

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

É fato que cada pesquisa possui particularidades, por esse motivo faz-se necessário classificá-las. Segundo Gil (2010), cada pesquisa é diferente de outra qualquer, e é possível estabelecer múltiplos sistemas de classificação e defini-las. O autor ainda afirma que as pesquisas podem ser exploratórias, descritivas e explicativas. As pesquisas exploratórias proporcionam maior familiaridade com o problema tornando-o mais explícito, as pesquisas descritivas objetivam a descrição das características de determinado fato e podem identificar relação entre os casos, e as pesquisas explicativas identificam fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos e busca explicar a razão e o porquê das coisas (GIL, 2010).

Quanto ao tipo, esse estudo é caracterizado como exploratório e descritivo. Segundo Gil (2010) é exploratório porque objetivou tanto familiarizar e aperfeiçoar o conhecimento do

tema quanto construir conhecimento respeito dele, caracterizado também pelas entrevistas com pessoas com experiência prática no assunto. E descritivo, pois descreve as características dos empreendedores e de seus empreendimentos, assim como relatar as estratégias e o processo estratégico de padarias situadas na cidade de Aracaju Gil (2010). Também pode ser caracterizado como qualitativo, pois evidencia as características das organizações e suas qualidades específicas.

3.3 MÉTODO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Essa pesquisa adotou o método de estudo de caso. Para Yin (2010, p.39), o estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. O autor ainda ressalta que a investigação do estudo de caso enfrenta muito mais variáveis de interesse do que ponto de dados e como resultado utiliza múltiplas fontes de evidência.

Na mesma linha de pensamento, Gil (2010) sustenta que, a utilização do estudo de caso como método de pesquisa vem crescendo no âmbito das ciências sociais com os propósitos de: a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) preservar o caráter unitário do objeto estudado; c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; d) formular hipóteses ou desenvolver teorias; e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não possibilitam a utilização de levantamento e experimentos.

Diante disso, essa pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, pois, verificou situações da vida real buscando comparar com as teorias. Porém, esse estudo foi realizado em 2 empreendimentos e com 2 empreendedores, por tanto, ele é caracterizado como um estudo de casos múltiplos, que para Yin (2010) nos estudos de casos múltiplos cada caso, individualmente, deve ser selecionado de forma a permitir a previsão de resultados semelhantes, chamados de replicação literal, ou contrastantes, chamados de replicação teórica, em função do que foi esperado no início da pesquisa.

3.4 CRITÉRIO DE SELEÇÃO DOS CASOS

Para Yin (2010) na seleção dos casos é preciso de acesso suficiente aos dados potenciais para entrevistar as pessoas, revisar os documentos ou registros ou fazer observações no “campo”. O autor afirma que os casos escolhidos devem ser aqueles que possuam maior probabilidade de esclarecer as questões de pesquisa.

Para este estudo, foram escolhidas duas panificações da cidade de Aracaju, Sergipe, com pelo menos 25 anos de mercado, para assim retratar a funcionalidade do modelo a longo prazo, consequentemente atendendo melhor o problema de pesquisa. Os critérios para a escolha foram:

1. Empreendedores com disponibilidade para responderem a entrevista e que proporcionaram um melhor acesso as informações.
2. Panificações com localizações em dois bairros de Aracaju-SE.
3. Panificações com mais de 25 anos de mercado.

3.5 PROTOCOLO DE ESTUDO

Nesta seção é abordado o protocolo de estudo, Yin (2010) afirma que o protocolo é muito importante para aumentar a credibilidade e confiabilidade do estudo, e tem a função de orientar o investigador na coleta de dados de um caso único, mesmo sendo um estudo de casos múltiplos.

O protocolo adotado por este estudo de casos múltiplos foi:

- Escolha de panificações com no mínimo cinco anos de funcionamento contínuo.
- Um primeiro contato com os empreendedores para a disponibilidade deles participarem da pesquisa.
 - Elaborar o instrumento da coleta de dados.
 - Programar as visitas às panificações.
 - Realizar a entrevista com os empreendedores.
 - Descrever e analisar as informações coletadas nas entrevistas.
 - Fazer a análise dos resultados dos casos.
 - Elaborar o relatório final dos estudos de casos.

3.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS

Nesta seção serão descritas as definições constitutivas dos termos importantes utilizados nesta pesquisa, no intuito de facilitar o entendimento do estudo.

As definições relevantes são:

- **Pequenas empresas** - Conforme Lei Complementar 139/2011, que entrou em vigor em janeiro de 2012 os valores de enquadramento da classificação das empresas são de até R\$ 360 mil para Micro, para tanto uma empresa é de pequeno porte quando seu faturamento esta entre R\$ 360 mil até R\$ 3,6 milhões por ano.
- **Empreendedor** – Para Filion (1999), o empreendedor é capaz de identificar oportunidades de negócios, com capacidade de imaginar, desenvolver e realizar suas visões.
- **Estratégia** - Refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização e pode ser enfrentada de três aspectos de vantagem: elaboração da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).
- **Administração estratégica** - Administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma empresa como um conjunto apropriadamente integrado ao ambiente (CERTO; PETER, 2005).
- **VRIO** - É um mecanismo que integra dois modelos teóricos: a perspectiva do posicionamento e a visão baseada em recursos. O modelo envolve a questão do **valor**, se o recurso é valioso, a questão da **raridade**, se o recurso é valioso, a questão da **imitabilidade**, se o recurso é difícil de imitar, e a questão da **organização**, se há uma sinergia da organização para aproveitar os recursos, para esse estudo a ferramenta do VRIO foi utilizada no intuito de verificar sua aplicabilidade em 2 panificações na cidade de Aracaju, Sergipe.

3.7 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

A seguir será apresentado um quadro com as categorias analíticas e os elementos de análise que são a base para este estudo.

Quadro 5: Categorias analíticas e Elementos de análise da pesquisa

CATEGORIA ANALÍTICA	ELEMENTO DE ANÁLISE
Características dos empreendedores	Faixa etária, Local de nascimento, Nível de escolaridade, Estado civil, Renda pessoal, Renda familiar, Experiência profissional, Número de filhos, Número de dependentes, Há outros empreendedores na família, Quantos empreendimentos possui, Cursos de gestão. O que acha de ser empreendedor.
Características das empresas	Ano de fundação, número de empregados no início e atualmente, regulamentos escritos, comunicação na empresa,
Estratégia	Como é o planejamento, Missão, visão e objetivos, inovação, Parceiros, Ameaças e fraquezas, Pontos fortes e fracos, Pretensões futuras, Nas áreas administrativas, Exploração de oportunidades, Neutralização de ameaças, Diversificação de mercado, Organização da empresa, Procedimentos, Classificação dos recursos
Facilidades e Dificuldades	Implantar estratégias, Conhecer o mercado, Concorrentes, Recursos, Tecnologia e inovação.

Fonte: Autor da pesquisa (2013).

3.8 COLETA DE EVIDÊNCIAS

Segundo Yin (2010) as evidências dos estudos de caso podem vir de seis fontes: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Ressalta também que para maximizar as evidências, devem ser seguidos três princípios, são eles: uso de múltiplas fontes de evidência, criar uma base de dados do estudo de caso e manter o encadeamento de evidências.

A coleta de dados deste estudo foi feita por meio de entrevistas com os empreendedores, de maneira semi-estruturada com perguntas previamente planejadas e outras que poderiam surgir durante a mesma. Foram utilizados documentos e a observação direta. Para Yin (2010) a informação documental é relevante para todos os tópicos do estudo de caso, e seu uso é importante para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes. O autor ainda ressalta que a observação direta é útil para proporcionar informação adicional sobre o tópico estudado, e que para aumentar a confiabilidade da evidência observacional é ter mais de um observador. Ressalta ainda que a observação direta pode ser mais formal, quando os instrumentos observacionais fazem parte do protocolo de estudo, ou menos formal, quando as observações diretas são feitas durante a visita de campo para coleta de outras evidências.

3.9 ANÁLISE DOS DADOS

Yin (2010) afirma que a análise dos dados consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinações de outra forma, para tirar conclusões empíricas. Vale ressaltar que, a análise de evidência de estudo de caso é especialmente difícil, porque não existem técnicas bem definidas (YIN, 2010). Segundo o autor quatro estratégias podem ser adotadas: contar com as proposições teóricas, desenvolver descrições de caso, usar dados quantitativos e qualitativos e examinar as explicações rivais.

Para tanto, os dados desse estudo foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977), esta análise é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, não se trata de um instrumento, mas de um leque de ferramentas com uma grande disparidade de formas. O autor afirma que a descrição analítica funciona segundo procedimentos sistêmicos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, ou seja, o tratamento da informação. Ressaltando ainda que a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, inferência esta que ocorre a indicadores qualitativos ou quantitativos, podendo ser de diversas naturezas, a exemplo: psicológica, sociológica, histórica.

Com base nas entrevistas foi feita uma análise das organizações com o intuito de identificar os recursos valiosos, raros, difíceis de imitar (modelo VRIO) e utilizados pela organização para gerar retorno, fazendo um comparativo da prática com a teoria e de uma organização para a outra.

3.10 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Essa pesquisa se limita ao estudo de apenas duas panificações, mesmo obtendo-se resultados empíricos não se pode levantar estatísticas para o setor panificador, visto o quantitativo das unidades. Outro fator limitador é o tempo para a conclusão do TCC estabelecido em um semestre para a coleta, tratamento, análise dos dados e confecção do relatório.

Vale ressaltar que muitos empreendedores não destacam muitos pontos de suas organizações com medo de seus concorrentes, gerando uma limitação para o estudo. Outra limitação é a falta de conhecimento por parte dos empreendedores de alguns termos técnicos da área administrativa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS E PROCESSO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS

Entrevistado A - Edimilson

Levantando as características do entrevistado Srº Edimilson, evidencia-se que ele tem 44 anos, é casado, natural do município de Itabaiana situado no agreste sergipano, o seu nível de escolaridade é o ensino médio completo. Possui renda pessoal e familiar na faixa de cinco a oito salários mínimos. E é com essa renda que ele mantém os quatro filhos que possui já que ainda são todos seus dependentes. O entrevistado afirma ter outros empreendedores na família entre eles os irmãos e a mãe, e que a sua única experiência profissional é ser empreendedor. Quando questionado se já tinha fechado algum empreendimento e se já tinha feito algum curso na área administrativa, ele falou que apesar de nunca ter feito nenhum curso nessa área, nunca precisou fechar seu empreendimento. Para ilustrar a questão, ele emitiu o seguinte depoimento: “Nasci em Itabaiana, terra do comércio, a maioria da minha família é comerciante, e por influencia deles também me tornei um, e graças a minha padaria consegui tudo que tenho (EDMILSON, 2018)”.

Quanto as características da empresa, ela foi fundada em 1990, no bairro Santos Dumont, devido a uma herança familiar, no início possuía apenas quatro funcionários e com muito empenho possui atualmente doze, mas em determinadas épocas faz-se necessário contratar alguns diaristas para atender a demanda. Analisando a comunicação organizacional percebe-se que o único meio utilizado é a oral, que segundo o empreendedor atende as suas necessidades, sendo assim, não se evidencia a presença de normas ou regulamentos escritos.

Quando questionado sobre a estratégia organizacional, o empreendedor por não ter conhecimento científico sobre o tema, afirmou primeiramente que não faz nenhum tipo de planejamento, nem informal e muito menos formal. Mas, em um segundo momento, ele destaca que faz alterações na organização a depender de cada situação, caracterizando assim uma estratégia de contingenciamento. Fez o seguinte pronunciamento sobre essa questão: “Não faço planejamento estratégico para minha padaria, pois não acredito. E a comunicação aqui quem faz sou eu e com a boca, quando quero uma coisa, ou quando quero reclamar de algo, vou digo e pronto (EDMILSON, 2018).”

Vale lembrar que como missão da organização é "honrar os compromissos da organização", mas quando lhe explicado o que seria missão de uma organização, ele retificou colocando como missão de sua panificação, "fornecer os melhores pães da região". Relatando insatisfação com o valor dos impostos, o peso que estes tem na folha da empresa e o mau uso dos mesmos, sua visão organizacional faz mensuração a isso, sendo ela, oferecer preço baixo com atendimento de qualidade. Assim, expressou sobre a missão: "Tenho como missão cumprir meus compromissos e para isso vejo que é preciso vencer esses ladrões que cobram tantos impostos e não fazem nada pela população (EDMILSON, 2018)."

Ainda na categoria estratégia, o empresário frisa que inovar é investir na organização e nos equipamentos, buscando otimizar o custo-benefício. Atualmente afirma trabalhar com vários fornecedores, mas não ressalta nenhum como parceiro. No tocante as ameaças, o empresário ressalta apenas os concorrentes, não se recordando de nenhuma outra, na análise das oportunidades, frisa somente que ao longo de sua experiência elas mudaram e não fez questão de revelar nenhuma.

Pode-se afirmar que a comercialização dos pães com um alto padrão de qualidade e sabor é considerado pelo empreendedor como o seu principal ponto forte. Em contrapartida, e com indignação perceptível, o ponto considerado como fraco da empresa é a dificuldade de encontrar pessoas com qualificação suficiente para investidura nos cargos, gerando assim uma rotatividade um pouco elevada. Mais uma vez, se manifestou com a seguinte afirmativa: "Hoje trabalho com produtos de qualidade na linha de produção, com isso, conseguindo oferecer ótimos produtos para os meus clientes. Seria bem melhor se às vezes não tivesse que trabalhar com pessoas que não são qualificadas (EDMILSON, 2018)."

Com relação as pretensões futuras levantadas, o empreendedor pretende na área administrativa busca melhorar a relação com seus funcionários, uma vez que em determinadas situações pode oferecer uma ameaça para a empresa. Já para diversificar o mercado, pleiteia-se a inclusão de novos produtos com a qualidade que a marca já possui e procurar saber as necessidades dos clientes. Lembrar também de melhorar a cada dia o atendimento, pois cliente satisfeito é cliente feliz.

Questionado sobre a facilidade ou dificuldade dos aspectos: i) implantar estratégia; ii) conhecer o mercado; iii) lidar com concorrentes; iv) recursos no geral; v) tecnologia e inovação. Com base nas respostas foi elaborado o quadro **06** para uma melhor compreensão.

Quadro 6 – Entrevistado A

Aspecto	Fácil/difícil	Comentário
Implantar estratégia	Difícil	Devido à falta de conhecimento científico ele não acredita na implantação da estratégia.
Conhecer o mercado	Fácil	Porque ele procura conversar com empreendedores do mesmo segmento e de outros também, obtendo assim uma visão sistêmica do mercado.
Lidar com concorrentes	Difícil	Porque a maioria é desleal e a qualquer momento podem prejudicar.
Recursos no geral	Difícil	Porque a cada dia está mais complicado encontrar pessoas qualificadas. E devido a alta variação de preço das matérias-primas. Lembrar também dos equipamentos que possuem alto custo.
Tecnologia e inovação	Difícil	Porque os equipamentos são muito caros e quanto mais modernos mais caros, além disso, os juros dos empréstimos para aquisição são altos também.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Entrevistado B – JOSÉ

O empreendedor Srº José tem 47 anos é natural do agreste sergipano, município de Itabaiana, possui nível superior incompleto. É casado, tem 3 filhos e a sua renda pessoal e familiar ultrapassa os oito salários-mínimos. E atualmente possui 33 anos de experiência no ramo panificador, começou ajudando os pais ainda na adolescência e com a morte do pai assumiu a empresa.

Vindo de uma família de natureza empreendedora, ele fala que além da mãe e dos irmãos existem muitos outros empreendedores em sua família, alguns atuando no mesmo ramo e outros não. Afirma ainda que em algumas situações presta consultoria aos parentes, pois possui uma vasta experiência e é símbolo de sucesso na família. Para ilustrar essa primeira questão, ele fez o seguinte depoimento: “Nasci em um povoado de Itabaiana, e hoje com meus 47 anos agradeço aos meus pais o que sou e o que tenho. Comecei a trabalhar na adolescência ajudando os meus pais, e hoje já tenho 33 anos de experiência profissional (JOSÉ, 2018)”.

Na perspectiva da empresa, evidencia-se sua fundação em meados de 1981 no bairro São José, ressaltando que foi uma iniciativa de seu pai. Além disso, no início só a família e

apenas um funcionário trabalhava na empresa, e atualmente com mais de 30 anos de fundação conta com 18 funcionários formalizados e com necessidade de aumentar esse efetivo para suprir a demanda.

O empreendedor ressalta o crescimento que obteve nesses últimos anos, e cita como um dos fatores que proporcionaram: os cursos de gestão que fez o ingresso no programa ALI do SEBRAE. E ser empreendedor para ele é sinônimo de crescer na vida de acordo com a vontade e o senso de fazer as escolhas certas visando o crescimento e o sucesso. Então expressou a sua opinião dizendo: “Ser empreendedor é uma oportunidade de crescer na vida. É graças a minha padaria que conquistei tudo que tenho, e quanto mais ela cresce eu também cresço. Porém, cresce também o número de funcionários e quanto mais esse número aumenta, torna-se mais complicado lidar com eles (JOSÉ, 2018).”

A comunicação organizacional é feita apenas de forma oral, apesar de já ter feito alguns cursos na área administrativa, ainda não conseguiu implantar um manual interno de normas ou regulamentos em sua empresa. Ele afirma que ainda não sentiu necessidade de implantar outra forma de comunicação, ressaltando que realiza reuniões de acordo com a necessidade dos cenários e acredita que são suficientes para o bom funcionamento da empresa e entendimento dos colaboradores.

Já na categoria analítica da estratégia, observa-se que o empreendedor faz um planejamento estratégico e conta com a ajuda do SEBRAE para fazê-lo e colocá-lo em prática. A ferramenta que adota para o planejamento foram as planilhas, pois foram eles que melhor se adequaram as necessidades do empreendedor e da empresa, conseguindo assim um excelente controle financeiro.

Como missão do empreendimento foi colocado o crescimento através de metas, sua visão é tornar a empresa bem sustentável financeiramente, e objetivo organizacional é servir melhor o cliente, norteador dessa forma o futuro da empresa. Evidencia-se a preocupação com a excelência no atendimento e a solidificação financeira. Detalhando as características organizacionais, observa-se a preocupação em adotar práticas inovadoras como a busca por novos equipamentos e agregar novas marcas ao portfólio dos produtos. O empreendedor destacou também alguns parceiros fornecedores de matéria-prima e de produtos para revender, como: Moinho Sergipe, Nestle.

Ainda, no tocante a estratégia, a falta de mão de obra qualificada é colocada como maior ameaça a sua organização e como prática para neutralizá-la adotou melhores critérios de recrutamento e seleção, para assim reduzir os riscos de contratar pessoas desqualificadas.

Por outro lado, aposta no mix de produtos que oferece e em seus objetivos de crescer como oportunidade para a empresa, lembrando que no passado foram outras oportunidades que a empresa teve.

Foram levantados também os pontos fortes da organização na percepção do empreendedor, são eles: ser administrada somente pela família e possuir um alto capital de giro. Desta forma contratar administradores e ter capital de giro proporciona mais barganha para a empresa e no mercado competitivo quem tem poder de barganha já possui vantagem sobre os concorrentes. Como ponto fraco está a situação preocupante do país além da falta de mão de obra qualificada que o deixa muito aflito. Sendo que um dos valores dele é oferecer produtos de alta qualidade, exige-se um alto grau de qualificação dos funcionários para assim conseguir atender as especificações da produção, e encontrar essas pessoas está muito difícil.

No que se refere ao futuro da empresa, ele visa aprimorar a administração e o atendimento ao cliente fazendo mais alguns cursos oferecidos pelo SEBRAE. Além de investir na diversificação dos seus produtos alcançando novos tipos de clientes e conseqüentemente aumentar o seu faturamento. Outra ideia a ser implementada é a de servir almoço, uma vez que a implementação do serviço de jantar está sendo bem-aceita pelos clientes e os próprios estão sentido esta necessidade. Mostrando assim que o empreendedor soube analisar o mercado e ouvir seus clientes diversificando o seu negócio, dando resposta a sua demanda. Assim foi levantada a facilidade ou dificuldade do empreendedor sobre os aspectos dos aspectos: i) implantar estratégia; ii) conhecer o mercado; iii) lidar com concorrentes; iv) recursos no geral; v) tecnologia e inovação. Com base nas respostas foi elaborado o quadro 07 para um melhor entendimento.

Quadro 7 – Entrevistado B

Aspecto	Fácil/difícil	Comentário
Implantar estratégia	Difícil	Criar é muito difícil e fazer com que toda a equipe assimile coloque a estratégia em prática é muito mais. E requer muito controle, recursos e tempo.
Conhecer o mercado	Fácil	O próprio cliente é o melhor observador para a empresa, pois é ele que sente a necessidade de novos produtos. Sendo assim, o empreendedor busca saber com seus clientes como está a satisfação com a empresa.
Lidar com concorrentes	Fácil	Apesar de muitos discordarem, ele afirma achar extremamente fácil lidar com os seus concorrentes. Segundo ele, a concorrência é que faz com que ele melhore a visão do mercado e busque aumentar o mix

		de produtos.
Recursos no geral	Fácil	No geral é fácil, uma vez que ele tem alto capital de giro e uma alta liquidez financeira. O recurso mais difícil é a mão de obra qualificada, mas não chega a afetar o bom desempenho da empresa e nem supera a facilidade que ele possui com s outros recursos.
Tecnologia e inovação	Difícil	É muito difícil mudar o pensamento da equipe e colocar máquinas mais modernas porque os colaboradores pensam que vão ficar desempregados.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Após a análise, percebe-se que muitas foram as similaridades encontradas no que se refere a caracterização dos entrevistados, principalmente quanto as facilidades e dificuldades existentes.

4.2 RESUMO COMPARATIVO DOS ENTREVISTADOS

O presente tópico faz um comparativo entre os dois entrevistados, visando demonstrar suas principais características.

Figura 2 – Idade, formação e tempo de atividade

IDADE	
ENTREVISTADO A	44
ENTREVISTADO B	47
FORMAÇÃO	
ENTREVISTADO A	Ensino Médio completo; Sem curso de gestão na área administrativa.
ENTREVISTADO B	Superior completo; Cursos de gestão e projeto ALI (SEBRAE).
TEMPO DE ATIVIDADE	
ENTREVISTADO A	27 anos
ENTREVISTADO B	33 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Figura 3 – Comunicação organizacional, planejamento estratégico e missão

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	
ENTREVISTADO A	Oral, sem normas, manuais ou regulamentos escritos.

ENTREVISTADO B	Oral, sem normas, manuais ou regulamentos escritos.
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
ENTREVISTADO A	Não faz planejamento; Não possui conhecimento sobre; Altera a organização de acordo com a situação; Inova e investe nos equipamentos; Otimiza custo e benefício.
ENTREVISTADO B	Faz planejamento; Recebe apoio do SEBRAE; Trabalha com planilhas; Inova e investe nos equipamentos; Aposta no Mix de produtos; Adoção de critérios de recrutamento e seleção a fim de evitar rotatividade.
MISSÃO	
ENTREVISTADO A	Pouco estruturada.
ENTREVISTADO B	Muito estruturada.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Figura 4 – Características gerais, diferencial e pretensão futura

CARACTERÍSTICAS GERAIS	
ENTREVISTADO A	Insatisfação com impostos; Possui diversos fornecedores, porém nenhum atua como parceiro; Principais ameaças são os concorrentes; Não recorda “oportunidades”; Dificuldade de encontrar mão de obra qualificada; Moderado índice de rotatividade de pessoal.
ENTREVISTADO B	Possui fornecedores parceiros; Dificuldade de encontrar mão de obra qualificada; Principais ameaças são os concorrentes;
DIFERENCIAL	
ENTREVISTADO A	Preços baixos com qualidade nos produtos; Produtos com alto padrão de qualidade e sabor.
ENTREVISTADO B	Agrega novas marcas e produtos; Café (self service); Alto capital de giro.
PRETENSÃO FUTURA	
ENTREVISTADO A	Melhorar a relação empresa/colaborador; Novos produtos com igual qualidade; Aperfeiçoar o atendimento.

ENTREVISTADO B	Aprimorar a administração e o atendimento; Investir na diversificação dos produtos; Investir em serviços variados (almoço).
----------------	---

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

4.3 APLICAÇÃO DOS MÓDULOS

Quadro 8 – Aplicação modelo VRIO e Entrevistado A

ENTREVISTADO A					
Recurso	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Produto/diferencial	Não	Não	Sim	Sim	Paridade competitiva
Estrutura	Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva
Controle gerencial e planejamento estratégico	Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva
Relacionamento interpessoal/comunicação organizacional	Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva
Confiança	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 9 – Aplicação modelo VRIO e Entrevistado B

ENTREVISTADO B					
Recurso	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Produto/diferencial	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva
Estrutura	Não	Não	Não	Sim	Desvantagem competitiva
Controle gerencial e planejamento estratégico	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva
Relacionamento interpessoal/comunicação organizacional	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Confiança	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

5.1 RESPONDENDO AS QUESTÕES DE PESQUISA

No que se refere as características dos empreendedores entrevistados e estratégias utilizadas, diante das figuras 2, 3 e 4, percebe-se que os entrevistados possuem características quase que similares, exceto o fato da não existência de planejamento estratégico por parte do ENTREVISTADO A, algo bastante preocupante, tendo em vista que ao passar dos os anos o mercado torna-se cada vez mais competitivo, onde, continuamente surgem mais concorrentes, que tendem a impactar de maneira direta ou indireta o contexto das empresas já existentes. Deste modo, o planejamento estratégico passa a ser um processo gerencial de grande relevância dentro das organizações independente do tamanho ou ramo de atuação, a partir do momento em que identifica metas, objetivos, traça a missão, visão e valores, bem destaca as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos a fim de diminuir os impactos originados pelo aparecimento de novas empresas.

Ficou constatado que ambas as organizações possuem vantagem competitiva sustentável quando analisado os recursos financeiros, visto que estão consolidadas no mercado, possuindo assim uma carta de clientes satisfatória, que aumenta de maneira constante o capital financeiro das organizações. No que se refere a recursos humanos exibem vantagem competitiva provisória, visto a constatação da dificuldade de encontrar mão de obra especializada, bem como a rotatividade existente em meio às organizações. E, por fim, apresentam semelhança competitiva em relação aos demais recursos adotados internamente, seja nas características gerais, diferencial e pretensão a mudança.

Levando em consideração que no modelo VRIO para ser ponderada como vantagem competitiva sustentável necessitam obter resposta “SIM” em todas as perguntas norteadoras. Percebe-se que o ENTREVISTADO A, apenas no que se alude ao recurso confiança apresenta vantagem competitiva. Já o ENTREVISTADO B possui vantagem competitiva nos recursos produto/diferencial, controle gerencial e planejamento estratégico e confiança.

Porém mesmo demonstrando os resultados insatisfatórios, nota-se que as duas organizações possuem recursos financeiros que permitem que ambas explorem oportunidades que possam a vir a surgir, bem como neutralizar possíveis ameaças. Tais recursos quando bem aplicados são capazes de trazer inúmeras melhorias, visto que, diversas são as opções existentes no mercado de cursos, programas e consultorias, dentre outros, que tendem a

auxiliar os gestores a utilizar estratégias em prol das dificuldades existentes no ato de empreender.

Referente as dificuldades enfrentadas por esses empreendedores para a adoção de novas estratégias, percebe-se que os dois entrevistados afirmam a existência de descontentamento com impostos cada vez mais abusivos pelas esferas governamentais, seja sobre o produto adquirido, patrimônio ou contratação de pessoal, o que faz com que grande parcela do lucro seja destinado a este fim, impossibilitando assim o acréscimo do investimento de recursos financeiros no que se refere a estratégias de vendas.

Outra pontuação de ambos os participantes é a dificuldade de encontrar mão de obra, ou seja, a grande insuficiência de profissionais especializados na área de panificação. Tal escassez atrapalha de maneira direta a elaboração de produtos que viriam a servir como diferencial estratégico. O último ponto informado pelos empreendedores é a questão da concorrência. Grande é a quantidade de concorrentes que surgem a todo instante, e que utilizam as mesmas estratégias existentes no ramo, sendo que, cada surgimento vem acompanhado com diferentes inovações, na maioria das vezes difíceis de acompanhar.

5.2 REPOSTAS AO PROBLEMA DE PESQUISA

No tocante a estratégias utilizadas pelos panificadoras objeto de estudo, no que se refere a valor, raridade, imitabilidade e organização, percebe-se que as duas organizações abordadas não aderem à metodologia VRIO, mediante o desconhecimento por parte dos seus gestores quanto ao método. Porém ao confrontarmos a teoria com a vivência de ambas as organizações se assimilam ao modelo estudado, no que se refere a exploração de oportunidades e confiança.

5.3 SUGESTÕES

No sentido de finalizar o relatório, pode-se afirmar que o modelo VRIO é uma significativa escolha quando a intenção é dirigir uma análise interna na busca de potencializar vantagens competitivas sustentáveis, em vez de busca no ambiente externo, mediante a integração de 2 modelos teóricos, a expectativa de posicionamento e a observação fundamentada em recursos, ao mesmo tempo em que auxilia a empresa a se manter em um

sistema de alerta antecipado, possuindo foco temporal mediante a inclusão do presente e/ou futuro.

Deste modo, para pesquisas futuras, sugere-se elaborações de estudos sobre o assunto, visto que poucos são os conteúdos atualmente existente perante a relevância do tema em questão, ou seja, ainda existe pouco suporte empírico, ou seja, baseado na experiência referente a este modelo.

Para as empresas objeto de estudo, sugere-se buscar através de estudos, e/ou consultoria, aplicar o método VRIO em meio ao seu ambiente organizacional, visto as vantagens que o mesmo tende a agregar.

REFERÊNCIAS

Confederação Nacional da Indústria. **A indústria e o Brasil: uma agenda para crescer mais e melhor: agenda para micro e pequena empresa** / Confederação Nacional da Indústria. – Brasília, 2010.

FAGUNDES, F. M.; GIMENEZ, F. A. P.. **Ambiente, Estratégia e Desempenho em Micro e Pequenas Empresas**. 33º Encontro da ANPAD. São Paulo, 2009.

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, MARLY; Marcondes, Luciana Passos (Orgs). **Empreendedorismo Estratégico – Criação e Gestão de Pequenos Negócios**. Farah,

HISRICH, Robert D; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. Tradução Teresa Felix de Souza. 7ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; Ghoshal, S.. **O Processo Estratégico: conceitos, contextos e casos selecionados/** Mintzberg ... [et al.] ; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – 4. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

OSVALDO Elias; CAVALCANTI, Marly; DIAS; Elaine Aparecida; JUNQUEIRA; Carmen Rita Cardoso. **O Empreendedor**. Editora Cengage Learning, 2008.

OLIVEIRA, J.; TERENCE, A. C. F.; FILHO, E. E. **Planejamento Estratégico e Operacional na Pequena Empresa: Impactos da Formalização no Desempenho e Diferenças Setoriais**. 32º Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Setor de panificação**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/setor/panificacao>. Acesso 28 de Novembro de 2013.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos/** Robert K. Yin; tradução Ana Thorell; revisão técnica Claudio Damascena. – 4. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZILBER, M. A.; MORAES, C. A.; Lex, S.; ADES, C. **Estratégia Competitiva: um Estudo da Indústria do Alumínio**. 30º Encontro ANPAD. Salvador, 2006.

APÊNDICE A – ENTREVISTA ESTRUTURADA



CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Prezado(a) Senhor(a),

Esta pesquisa foi elaborada no sentido de coletar informações referentes ao perfil dos empreendedores do ramo de panificações da cidade de Aracaju-SE, as características da empresa, estratégias, dificuldades e facilidades. Os dados aqui coletados servirão como subsídios para a elaboração de um relatório de conclusão de curso intitulado MODELO VRIO: análise da aplicação em empresas do ramo de panificação da cidade de Aracaju-SE.

Perfil do empreendedor

1. Qual a sua idade?
2. Onde nasceu?
3. Qual o seu nível de escolaridade?
4. Estado civil?
5. Sua renda está entre:
() Até dois salários () De dois a cinco salários () De cinco a oito salários () Acima de oito salários.
6. Sua renda familiar está entre:
() Até dois salários () De dois a cinco salários () De cinco a oito salários
() Acima de oito salários.
7. Qual a sua experiência profissional?
8. Quantos filhos você têm? E quantos dependentes?
9. Na sua família há outros empreendedores? Quem são?
10. Quantos empreendimentos você possui? Onde estão localizados?
11. Já teve que fechar alguma empresa? Se sim, por qual motivo?
12. Já fez ou está fazendo algum curso de gestão? Qual? Quando e por que fez?
13. O que você pensa de ser empreendedor?

Características da empresa

14. Quando fundou a empresa? Porque decidiu abrir essa panificação?
15. Qual o número de funcionários no início? E atualmente?
16. Há normas ou regulamentos escritos? Quais?

17. Como é feita a comunicação na sua empresa? O senhor (a) considera eficiente?

Sobre estratégia

18. O senhor (a) faz o planejamento da organização? Quem fez? Como faz? Porque fez?

19. Como é feito planejamento de sua organização?

20. Possui uma missão? Qual?

21. Possui uma visão? Qual?

22. Qual (is) os objetivos da organização?

23. Há alguma prática ou ação que o senhor (a) considera como inovação? Qual? Por quê?

24. A sua empresa possui parceiros? Quem são eles? Como é essa parceria?

25. Quais as ameaças para sua empresa? Quais as práticas para neutralizá-las?

26. Quais as oportunidades para sua empresa? Elas são as mesmas que na época da fundação da empresa?

27. Quais são os pontos fortes da sua empresa?

28. Quais são os pontos fracos da sua empresa?

29. Quais as suas pretensões futuras:

a) Na área administrativa

b) Para explorar as oportunidades.

c) Para neutralizar as ameaças.

d) Na diversificação do mercado

30. Como é feita a organização da empresa?

Facilidades e Dificuldades

31. Classifique como fácil ou difícil, e comente:

a) Implantar estratégia.

b) Conhecer o mercado.

c) Lidar com concorrentes.

d) Recursos no geral.

e) Tecnologia e inovação.