



**V SINGEP**

**Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **Estrategia de diversificacao segundo a visao baseada em recursos: Estudo de caso em uma empresa do segmento da alimentacao fora do lar**

**THIAGO MAIA MACEDO NOGUEIRA**

UFAL

thiagomaiamcz@hotmail.com

**DAYANA ALVES FERREIRA**

UFAL - Universidade Federal de Alagoas

dayanadocente@hotmail.com

**CLEIDE VASCONCELOS DANTAS**

UFAL - Universidade Federal de Alagoas

cleidevdantas@gmail.com

**LUCIANA PEIXOTO SANTA RITA**

Universidade Federal de Alagoas

lupsantarita@gmail.com



**V SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

## **ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO SEGUNDO A VISÃO BASEADA EM RECURSOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DA ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR**

### **Resumo**

O objetivo deste artigo é fazer uma análise de como a inovação numa gestão familiar pode influenciar no processo de mudança estratégica em um restaurante utilizando a estratégia de diversificação segundo a visão baseada em recursos, por meio de um estudo longitudinal. Os recursos: equipamentos possuídos; clima organizacional; o conhecimento do negócio; o investimento em gestão do conhecimento e treinamento; dentre outros, contribuem diretamente para a implementação da estratégia de diversificação. Enquanto as capacidades: melhoria contínua e capacidade de inovação são classificadas como vantagem competitiva sustentável e, indubitavelmente, sustentam o viés da estratégia de diversificação, contribuindo para a um ganho de competitividade da organização.

**Palavras-chave:** visão baseada em recursos; vantagem competitiva; estratégia de diversificação.

### **Abstract**

The purpose of this article is to analyze the strategic change process in a restaurant using the diversification strategy according to the resource-based view through a longitudinal study. Resources : owned equipment; organizational climate ; knowledge of the business ; investment in knowledge management and training ; tooth others, directly contribute to the implementation of the diversification strategy. While the capabilities: continuous improvement and innovation capacity are classified as sustainable competitive advantage and undoubtedly support the bias of the diversification strategy.

**Keywords:** resource-based view; competitive advantage; diversification strategy.



## 1. INTRODUÇÃO

O cenário econômico nacional vem passando por um processo de turbulência muito grande devido à instabilidade política e econômica as quais o Brasil se encontra. Em períodos de crise, a indústria e o comércio são os primeiros a sofrerem as consequências, e, numa espécie de espiral negativo os índices de desempenho do comércio e indústria despencam na mesma proporção que os índices de desemprego e inadimplência sobem.

O setor de serviços normalmente é um dos primeiros que sentem o golpe dado pela crise e, decisões estratégicas tomadas o quanto antes são de fundamental importância para que a empresa sobreviva e consiga passar por essa fase. Representando esse setor da economia, existem em Maceió (ABRASEL 2016), no mês de agosto de 2016, cem estabelecimentos cadastrados na associação de bares e restaurante apenas na capital alagoana, enquanto no site de classificação de restaurantes *Tripadvisor* encontram-se dois mil e setenta e cinco restaurantes cadastrados.

Sabe-se que o número de estabelecimentos do segmento de alimentação fora do lar é um dos que mais crescem na informalidade, pois, a noção distorcida de que se pode montar um restaurante, um bar, uma lanchonete ou até mesmo um atual *Food Truck* e tirar daí o sustento da família é uma das primeiras ideias que vêm à mente daqueles que perdem seus empregos formais.

Essa concorrência, muitas vezes até desleal, pois, quando se atua na informalidade a empresa fica à margem de fiscalizações, pagamento de tributos e taxas, faz com que o ambiente ao qual estes estabelecimentos estão inseridos torne-se altamente competitivo e, por esse motivo, para que as empresas possam se manter no mercado atendendo a necessidade de seus clientes – internos e externos – deve-se analisar a forma como a empresa atua em seu ambiente, mudando assim sua interação com o mercado. Essa mudança exige do gestor uma grande análise interna de seus recursos como também a criação de competências, antes não desenvolvidas, para que se tenha uma vantagem competitiva sustentável.

Essa estratégia de diversificação possibilita que a organização possa atender novos mercados, podendo assim, desenvolver novos produtos que podem compartilhar tanto recursos como processos e assim criando uma economia de escopo. Nessa estratégia de diversificação, gera-se a economia de escopo que possibilita que as empresas usem suas capacidades e recursos desenvolvidos ao longo dos anos para oferecer produtos diversificados ao mercado (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Vários autores têm-se dedicado a explicar de que forma os recursos e capacidades das organizações podem contribuir para estratégia e a vantagem competitiva (LAU; NGO; YIU, 2010; SERRA *et al.*, 2012; GALLAS; VARGAS; LENZI, 2015). Observando vários artigos identifica-se que a Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma ótima opção para poder analisar internamente as organizações no que diz respeito aos seus recursos e capacidades e torna-las vantagens competitivas (WERNERFELT, 1884; BARNEY, 1991; LIN; WU, 2014). As particularidades de cada organização no que diz respeito ao desenvolvimento e exploração de seus recursos e capacidades podem gerar diversas fontes de vantagens competitivas e, se bem exploradas pela empresa, podem indubitavelmente leva-la a uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Têm-se observado que muito autores têm se dedicado a explorar a estratégia de diversificação dentro das organizações. Com isso, grande parte das pesquisas são direcionadas com o intuito de saber como é o impacto dessa estratégia no desempenho econômico das firmas utilizando-se o método de pesquisa por meio de *surveys* (LIU; HSU, 2011; NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010; FANG *et al.*, 2007; SINGH; NEJADMALAYERI; MATHUR, 2007).



Este artigo tem a pretensão de contribuir com a literatura utilizando a Visão Baseada em Recursos, baseada em uma análise empírica longitudinal, analisando o processo de mudança estratégica em uma empresa familiar que levou a adotar a estratégia de diversificação. Pretende-se, com este artigo, identificar os recursos e capacidades da empresa e verificar se estes estão contribuindo para a implementação da estratégia de diversificação de mercado.

Esta pesquisa foi realizada numa empresa que atua no ramo de alimentação fora do lar, na cidade de Maceió, no estado de Alagoas. A Bodega do Sertão é uma referência gastronômica de comida regional e está no mercado, como bodega do sertão a 11 anos. A organização, além de fazer parte da ABRASEL, também se encontra como a terceira melhor ranqueada no site de classificação *Tripadvisor*.

Para a implementação de uma estratégia de diversificação, deve-se analisar os recursos e capacidades existentes na própria empresa, que na maioria das vezes devem ser melhoradas ou até mesmo criadas novas capacidades. Assim, a VBR mostra-se como uma teoria apropriada para discorrer sobre a estratégia de diversificação na empresa estudada. Desta forma, o artigo faz-se útil para a empresa, pois, será possível tanto identificar recursos e capacidades que estão auxiliando na implementação da estratégia, quanto identificar os que precisam ser melhorados. Com isso, este trabalho poderá auxiliar os gestores em suas decisões futuras, a partir do desenvolvimento do conhecimento que foi realizado nos últimos anos.

Este trabalho será desenvolvido em 7 seções, sendo a primeira esta introdução. Nas seções 2 e 3 serão apresentados os aspectos teóricos que dão sustentação ao desenvolvimento desta pesquisa empírica. Na seção 4 será descrito a metodologia da pesquisa. Finalmente, as seções 5 analisa os resultados e a 6 apresenta as considerações finais da pesquisa.

## **2. VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

A teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) começou a ser difundida no final da década de 50 com a autora Edith Penrose. Para ela, uma empresa é vista como “*an unique bundle of productive resources*” (PENROSE, 1959). Tais conjuntos de recursos podem gerar um diferencial competitivo para as organizações, se forem administrados de forma eficiente. Segundo Barney (1991), as empresas podem diferenciar-se através de seus recursos se estes são capazes de agregar valor aos produtos pela organização produzidos, assim, gerando um grande diferencial competitivo.

A VBR é vista como uma metodologia de análise da organização no sentido do ambiente interno para o externo no que diz respeito à formulação de estratégias, pois considera os aspectos dos recursos e capacidades que a organização possui (GRANT, 1991). O desenvolvimento desses recursos e capacidades é influenciado pelo nível de aprendizado, investimento, estoque de ativos e atividade de desenvolvimento da organização (PETERAF, 1993).

De acordo com Barney (1991), os recursos da empresa incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações, conhecimento, dentre outros, que são controlados por ela e permitem à empresa implantar estratégias que melhorem sua eficiência.

Na literatura encontra-se várias maneiras de se categorizar os recursos da organização. No entanto, este trabalho adota a classificação e os conceitos de Barney e Herterly (2011), que trazem um agrupamento destes recursos em 4 classes diferentes: Físicos, Humanos, Organizacionais e Financeiros.

Os recursos físicos englobam planta, equipamento, posição geográfica e seu acesso às matérias-primas. Os humanos contemplam treinamento, experiência, inteligência, arbítrio, relacionamentos e percepção individual de gestores e trabalhadores da empresa. Os recursos de capital organizacional são a estrutura da empresa, o planejamento formal e informal,



controle e sistemas de coordenação e as informações relacionadas com o grupo no ambiente. E os recursos financeiros contemplam todo o capital monetário, de qualquer fonte, que a organização utilize para implementar suas estratégias. Sejam eles dinheiro de empreendedores, acionistas, credores, bancos, lucros retidos ou o próprio lucro que a empresa obteve e reverteu no próprio negócio.

Nesse sentido, Grant (1991), como também Barney e Hesterly (2011), propõem uma classificação em recursos tangíveis, os quais podem ser observados e avaliados com clareza (máquinas e instalações), e recursos intangíveis, os quais não podem ser diretamente observados (conhecimento organizacional e relação externa).

Amit e Schoemaker (1993) definem capacidade como a habilidade de uma empresa utilizar os seus recursos para alcançar um resultado almejado. Teece, Pisano e Shuen (1997) consideram que as capacidades são ativos invisíveis, ou seja, recursos e processos organizacionais desenvolvidos ao longo do tempo que não podem ser facilmente comprados. Estes autores consideram que o termo dinâmica refere-se à habilidade de uma organização possuir de se renovar observando as mudanças do ambiente, assim, qualificando seus recursos. Nesse sentido, Danneels (2010) considera o termo dinâmico à renovação dos recursos e competências, tendo em vista as alterações no ambiente ao qual a organização está inserida.

A VBR oferece um grande leque de opções para seus gestores quando no ato de administrarem seus recursos num ambiente competitivo, dando opções claras para o desenvolvimento, proteção e alavancagem dos recursos de forma dinâmica (GAGNON, 1999). Além disso, a VBR mostra uma perspectiva que pode auxiliar a estratégia de operações na melhor integração das fontes de vantagens estratégicas.

Outra contribuição que a VBR pode trazer é a consciência de competências essenciais. Essas competências essenciais são definidas como o aprendizado coletivo sobre a coordenação das diferentes habilidades de produção e integração com as tecnologias que a organização possui. Prahalad e Hamel (1998) consideram que Competência é a junção de Tecnologia, processos de governança e o aprendizado coletivo. Além disso, para uma competência ser considerada essencial, ela deve seguir três princípios: criar acesso potencial para uma ampla variedade de mercados; promover significativa contribuição ao valor percebido pelos clientes; e ser de difícil duplicação por parte dos concorrentes (PRAHALAD, HAMEL; 1998).

De acordo com Barney (1991), uma organização possui vantagem competitiva quando ela implanta uma estratégia de geração de valor que não esteja sendo implementada por nenhum concorrente. Ainda, uma empresa possui vantagem competitiva considerada sustentável quando os concorrentes não possuem condições de reproduzir os benefícios dessa estratégia. Assim, o que torna uma vantagem competitiva sustentável a incapacidade dos concorrentes em poder implementar o mesmo nível da estratégia adotada pela empresa.

O modelo teórico dos recursos das organizações deve ter quatro atributos empíricos (PETERAF, 1993): ser valoráveis, no sentido de explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente; ser raros entre uma organização concorrente e um potencial competidor; ser imperfeitamente imitáveis; e não podem ser estrategicamente equivalentes, substituível por recursos valoráveis, mas não raros ou inimitáveis.

Assim, um recurso é considerado valioso quando permite sustentar as vantagens competitivas e conter ameaças do ambiente (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2011; MCLVOR, 2009). A raridade dos recursos está relacionada com a capacidade de implementar a estratégia de criação de valor perante os concorrentes. Contudo, não é fácil definir o quão raro um recurso valioso deve ser para ter o potencial de gerar vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Para Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina (2006), a escassez é encontrada





em uma combinação de recursos e capacidades idiossincráticos, além da singularidade dessa combinação, a qual é desenvolvida continuamente pela organização.

Para serem difíceis de imitar, Dierickx e Cool (1989) e Barney e Hesterly (2011) sugerem que os recursos da empresa devem atender a, no mínimo, uma das razões: a capacidade da empresa para obter o recurso depende da peculiaridade de suas condições históricas; relação de ambiguidade causal entre os recursos possuídos por uma empresa e os possuídos por uma empresa que possui vantagem competitiva sustentável; o recurso que cria vantagem para uma organização e socialmente complexo. Dessa forma, McIvor (2009) afirma que a imitabilidade leva em consideração a facilidade com que os concorrentes reproduzem um recurso valioso e raro de uma organização. Ainda segundo Barney (1991), os recursos que são criados e desenvolvidos dentro das empresas tendem a resistir à imitação, pois surgem do conhecimento tácito e são disseminados na firma, tornando-se socialmente complexos.

Dessa forma, os recursos das organizações, além de serem valiosos, raros, difíceis de ser reproduzidos pelos seus concorrentes, precisam ser explorados de forma eficiente pela empresa detentora (NEWBERT, 2008; BARNEY; HESTERLY, 2011; SANT'ANA; MACHADO; TOLEDO FILHO, 2013).

Barney (2011) desenvolveu o arcabouço conceitual denominado VRIO com o objetivo de identificar os ativos estratégicos utilizados pelos agentes pertencentes a uma cadeia de valor, bem como para avaliar o potencial competitivo desta. Isso permitiu a ampliação do uso da VBR tanto para organizações individuais como também para arranjos produtivos (MALAFAIA; BARCELLOS, 2007).

Dessa forma, os recursos serão estratégicos quando contemplarem os aspectos: valiosos, raros, difíceis de imitar e explorados da melhor forma pela organização (VRIO). Li e Wu (2013) expressam que recursos não-VRIO exercem menor influência sobre o desempenho da empresa em relação aos recursos VRIO. O quadro 1 demonstra como as características do modelo VRIO influencia na vantagem competitiva de uma organização.

Quadro 1 – Modelo VRIO

|         | Recurso Valioso? | Recurso Raro? | Recurso difícil de imitar? | Recurso é explorado pela firma? | Implicações Competitivas         |
|---------|------------------|---------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| EMPRESA | Não              | -             | -                          | Não                             | Desvantagem Competitiva          |
|         | Sim              | Não           | -                          | -                               | Paridade Competitiva             |
|         | Sim              | Sim           | Não                        | -                               | Vantagem Competitiva Temporária  |
|         | Sim              | Sim           | Sim                        | Sim                             | Vantagem Competitiva Sustentável |

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011).

### 3. DIVERSIFICAÇÃO CORPORATIVA

A estratégia de diversificação corporativa está associada a uma empresa que busca trabalhar em diversos setores e mercados ao mesmo tempo, segundo Barney e Hesterly



(2011). Existem diversas frentes em que essa diversificação pode ser desenvolvida dentro de uma organização, seja ela no seu produto e/ou na região ao qual a organização atua. Caso haja uma ligação entre os recursos utilizados, por uma organização, nessa política de diversificação, sejam eles insumos, tecnologia de produção, canais de distribuição, clientes, entre outros, esta estratégia denomina-se relacionada (BARNEY; HESTERLEY, 2011). De acordo com os autores, assim denomina-se esta estratégia, porque os gestores corporativos buscam novas oportunidades de negócios em outros mercados ou setores apenas se estes mercados ou setores possuírem alguns requisitos de recursos e capacidades em comum com o negócio atual da empresa.

A diversificação do mercado será valiosa se houver alguma economia de escala relevante entre as múltiplas frentes em que a organização opera (BARNEY; HESTERLY, 2011). As economias de escopo explicam porque as empresas tendem a atuar em diferentes mercados e com a maior variedade de produtos (ESPINO-RODRIGUEZ; PADRÓN-ROBAINA, 2006). Há economia de escopo em uma organização quando o valor dos bens e serviços que ela vende aumenta em função do número de negócios que ela opera (BARNEY; HESTERLY, 2011). Existem várias economias de escopo que podem ser obtidas quando as empresas adotam estratégias de diversificação.

Diversos pesquisadores buscam apresentar o sucesso de estratégia de diversificação por meio do VBR. Por exemplo, Fang *et al.* (2007) examinaram a ligação entre a estratégia de diversificação internacional, os recursos organizacionais relacionados ao conhecimento e o desempenho de empresas japonesas. Os autores concluíram que o sucesso da estratégia vai depender da capacidade da firma transferir seu conhecimento para suas filiais, assim como a habilidade das filiais utilizarem efetivamente esse conhecimento. Andreu, Claver e Quer (2009) procuraram verificar, por meio da VBR, se a posição dos recursos das firmas tem influência sobre a decisão de adotar uma estratégia de diversificação relacionada ou não relacionada. Os autores, por meio de *survey* em 80 empresas espanholas de turismo, concluíram que os recursos intangíveis levam as empresas a adotarem mais a estratégia de diversificação relacionada.

#### 4. METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos da pesquisa, foi desenvolvido um estudo de caso longitudinal e qualitativo em uma empresa que atua no setor de alimentação fora do lar em Alagoas. O estudo de caso é relevante quando se deseja estudar em profundidade uma determinada realidade. A essência de um estudo de caso é que ela tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas são tomadas, como são implementadas e com que resultado (SCHARAM *apud* YIN, 2002).

Considerando que se deseja analisar o processo de posicionamento de mercado através da diversificação de mercado de um estabelecimento da alimentação fora do lar, foi selecionada a empresa deste ramo em questão. O quadro 2 mostra o resumo das etapas da metodologia aplicada nesse estudo de caso.

Quadro 2 – Sintetização da Metodologia de Pesquisa

| Etapa   | Metodologia   | Instrumento de Coleta de Dados                                   |
|---|---|--|
| Analisar recursos e capacidades da organização. | Classificação de Recursos e Capacidades da organização de acordo com o modelo VRIO. | Entrevista semiestruturada com os gestores;<br>Observação Direta |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa foi realizada entre março e agosto de 2016, onde foram realizadas 32 visitas à organização. As visitas incluíram o conhecimento dos processos, análise documental,



entrevista estruturada através de aplicativo *google forms* com os principais gestores da organização e análise como “cliente oculto”. A decisão entre quais seriam os participantes da pesquisa se deu por conta da colaboração dos mesmos em reuniões de decisões estratégicas da organização.

Com o intuito de alcançar os resultados pretendidos e, conseqüentemente, seu melhor método, optou-se por uma pesquisa aplicada de natureza qualitativa e descritiva. Dessa forma, a pesquisa é caracterizada como um estudo descritivo à medida que o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles (TRIVIÑOS, 2009). Entretanto, no que diz respeito à natureza, a pesquisa, segundo Bryman (2011), é qualitativa em função da proximidade do pesquisador com o fenômeno a ser estudado, possuindo o ambiente como fonte de informações.

Observando os aspectos técnicos, esta pesquisa é considerada documental, pois, baseia-se em documentos institucionais que ainda não receberam nenhum tratamento analítico, ou que foram reelaborados de acordo com os objetivos dessa pesquisa, utilizando-se dados secundários, além de ser uma pesquisa-ação porque se desenvolveu a partir da interação entre pesquisador e membros da empresa por meio de observação. Esta, ainda, é caracterizada como uma pesquisa bibliográfica devido ao suporte de fundamentação teórica ao trabalho (GONÇALVES, 2005).

As entrevistas foram realizadas seguindo uma pesquisa estruturada com 28 questões, por meio do qual se buscou analisar 17 recursos e 3 capacidades. Cada avaliação dos recursos ou capacidades buscava identificar a percepção dos gestores no que diz respeito ao valor, à raridade, à imitabilidade, e a estrutura e organização para explorá-lo. A análise de conteúdo é uma técnica que permite uma descrição objetiva e sistemática do conteúdo dos dados coletados e, nesta pesquisa, foram categorizados de acordo com os aspectos do modelo VRIO.

### 5. ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS RECURSOS E CAPACIDADES

Foram identificados, através da análise das respostas da entrevista dos gestores, quais são os recursos e capacidades da empresa que são considerados, por esses gestores, como valiosos, raros, difíceis de imitar e se são explorados pela organização. Para chegar aos resultados apresentados no quadro 3, analisaram-se as respostas dos 2 entrevistados sobre as 28 questões.

Como se pode observar no quadro 3, os recursos foram classificados conforme o modelo VRIO nos seguintes aspectos: Desvantagem Competitiva (DC); Paridade Competitiva (PC); Vantagem Competitiva Temporária (VCT); e, Vantagem Competitiva Sustentável (VCS).

Observando os resultados alcançando e expostos no quadro abaixo, observa-se que 12 entre 20 recursos e capacidades são considerados estratégicos pelos gestores e são classificados como uma vantagem competitiva sustentável para a organização.

Quadro 3 – Modelo VRIO aplicado na Empresa

| Categoria        | Recursos               | Valioso? | Raro? | Difícil de Imitar? | Explorado pela Organização? | Implicação Competitiva |
|------------------|------------------------|----------|-------|--------------------|-----------------------------|------------------------|
| Recursos Físicos | Localização            | SIM      | SIM   | NÃO                | SIM                         | VCT                    |
|                  | Equipamentos Possuídos | SIM      | SIM   | SIM                | SIM                         | VCS                    |





|                            |   |       |                    |                             |                        |     |
|----------------------------|---|-------|--------------------|-----------------------------|------------------------|-----|
|                            | Respeito ao Cliente   | SIM   | SIM                | SIM                         | SIM                    | VCS |
| Recursos de Capital Humano | Trabalho em Equipe  | SIM   | SIM                | SIM                         | SIM                    | VCS |
|                            | Clima Organizacional  | SIM   | SIM                | SIM                         | SIM                    | VCS |
|                            | Benefícios Oferecidos   | SIM   | SIM                | SIM                         | SIM                    | VCS |
|                            | Treinamentos Oferecidos   | SIM   | NÃO                | NÃO                         | SIM                    | PC  |
|                            | Incentivos ao Crescimento Profissional  | SIM   | NÃO                | SIM                         | SIM                    | PC  |
|                            | Know-How dos Funcionários   | SIM   | SIM                | SIM                         | SIM                    | VCS |
| Recursos Organizacionais   | Nível de Reputação da Empresa entre os Clientes                                 | SIM   | SIM                | SIM                         | SIM                    | VCS |
|                            | Responsabilidade Social   | SIM   | SIM                | NÃO                         | NÃO                    | VCT |
|                            | Manuais, Fichas Técnicas e Instruções de Trabalho para as Atividades Realizadas | SIM   | SIM                | SIM                         | SIM                    | VCS |
|                            | Cultura Organizacional  | SIM   | NÃO                | SIM                         | SIM                    | PC  |
|                            | Conhecimento do Negócio   | SIM   | SIM                | SIM                         | SIM                    | VCS |
| Recursos Financeiros       | Investimentos para manter seus Equipamentos e toda sua Estrutura                | SIM   | NÃO                | NÃO                         | SIM                    | PC  |
|                            | Investimento em Gestão Integrada da Qualidade                                   | SIM   | SIM                | SIM                         | SIM                    | VCS |
|                            | Investimento em Gestão do Conhecimento e Treinamentos                           | SIM   | SIM                | SIM                         | SIM                    | VCS |
| Capacidades                | Valioso?  | Raro? | Difícil de Imitar? | Explorado pela Organização? | Implicação Competitiva |     |
|                            | Qualidade dos produtos em Relação à Concorrência                                | SIM   | NÃO                | NÃO                         | SIM                    | PC  |
|                            | Melhoria Contínua   | SIM   | SIM                | SIM                         | SIM                    | VCS |
|                            | Capacidade de Inovação  | SIM   | SIM                | SIM                         | SIM                    | VCS |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo o diretor da organização, cursos de capacitação são ofertados corriqueiramente aos seus colaboradores. Esses cursos tanto ocorrem de forma específica e direcionada para a organização, quanto no momento em que aparecem oportunidades de capacitação técnica através de cursos oferecidos por instituições como SEBRAE, ABRASEL, dentre outras. Segundo ainda o diretor, o reconhecimento da organização através de prêmios como, por exemplo, eleito por 2 oportunidades como o melhor restaurante regional pelo guia gastronômico da revista Veja, se deve, dentre outras coisas, por conta da política de capacitação.

De acordo com o modelo VRIO, a capacidade da empresa em oferecer produtos de qualidade em relação aos concorrentes, está associada aos recursos que possibilitam vantagem competitiva sustentável, e são representados pelos equipamentos possuídos, o respeito ao cliente, o trabalho em equipe, o clima organizacional, os benefícios oferecidos, o *know-how* dos colaboradores, o nível de reputação da empresa entre os seus clientes, normatização dos processos e serviços oferecidos, o conhecimento do negócio, o investimento na gestão de qualidade, o investimento em gestão do conhecimento e treinamentos, a melhoria contínua e a capacidade de inovação.



Os equipamentos possuídos são considerados pelos gestores como um recurso extremamente valioso. Um exemplo disso é a própria fachada do estabelecimento que ostenta um bule de 10 metros de altura e chama a atenção de todos que passam à porta. Além do bule, a decoração típica da região sertaneja com cactos, cabra, burro e outros detalhes trazem uma realidade muito distante de muitos que visitam o estabelecimento. A própria arrumação dos pratos é feita num equipamento que imita um enorme fogão a lenha.

No que tange ao respeito do cliente, os funcionários são treinados para atender as necessidades dos clientes em todos os aspectos. Desde a recepção passando até por um pedido especial. A acessibilidade de deficientes é disponível em todo o restaurante e mostra a forma que a empresa procura respeitar todos os seus clientes.

Em vários equipamentos do tipo, as mesas são organizadas em “praças”. Uma praça é determinada por um local específico dentro do salão do restaurante que contém algumas mesas e, cada praça possui um determinado grupo de funcionários que são responsáveis pelo atendimento dos clientes que estão acomodados nessas praças. Não é difícil observar em outros estabelecimentos que os colaboradores de outras praças não atendem aos clientes que estão acomodados em praças que não são a sua. No caso em estudo, isso não acontece. Por mais que as praças também sejam divididas, caso um cliente faça um pedido para uma garçonete que não seja responsável pelo atendimento daquela praça, ela, mesmo assim, procura atender a solicitação do cliente. Este comportamento é resultado, tanto de um ótimo clima organizacional, quanto de um trabalho realizado com a perspectiva de equipe.

No que diz respeito aos recursos organizacionais, o conhecimento do negócio, por parte dos gestores, possibilita uma administração que faz um bom uso dos seus recursos. Vale ressaltar que apesar da organização em estudo possuir apenas 11 anos, os gestores vêm de outros negócios relacionados à alimentação fora do lar. Com todo esse conhecimento, o controle nos processos operacionais é intensificado por conta dos monitores – nutricionistas e responsáveis pelas áreas operacionais – e dos manuais e outros instrumentos de trabalho que normatizam e servem de consulta, a todo o momento, para aqueles precisam tirar alguma dúvida. Considera-se que essa seriedade em tratar os processos é uma das principais causas do elevado nível de reputação da empresa entre os clientes.

Em se tratando de capacidades, tanto a melhoria contínua quanto a capacidade de inovação foram as que sustentaram o viés da estratégia de diversificação e, ambas, são classificadas, de acordo com a avaliação VRIO, como vantagens competitivas sustentáveis do negócio. Ao longo desses 11 anos de história, o grupo gestor buscou sempre a inovação que, para usar de exemplo, podem-se descrever as receitas criadas para os festivais gastronômicos – Brasil Sabor e Bar em Bar – e sua grande aceitação, pois, a organização que é objeto de estudo, sempre figurou entre os estabelecimentos que mais venderam suas preparações especiais para estes festivais. Podemos destacar o Funí (aproveitando a grande popularidade da cozinha japonesa, em especial o *temaki* – preparação a base de Nori, que é uma alga típica da culinária, recheada com o arroz de sushi, *Gohan*, recheado com diversas possibilidades e combinações, em formato do cone, ou seja, um funil) que era uma preparação com massa de tapioca em formato de *temaki* recheado com peixe.

Segundo a pesquisa realizada, os gestores não identificaram nenhum recurso ou capacidade que seja considerada uma desvantagem competitiva com relação aos concorrentes. Observou-se que os recursos relacionados aos treinamentos oferecidos, incentivos ao crescimento profissional, cultura organizacional, e investimentos para manter seus equipamentos e estrutura, são considerados, pelos gestores, como recursos valiosos e explorados pela organização. Entretanto, são classificados com paridade competitiva, de acordo com a classificação VRIO, por não serem raros ou difíceis de imitar segundo os gestores do empreendimento.



Fazendo então uma análise dos recursos e capacidades da organização e traçando um paralelo em como esses recursos são trabalhados pela empresa e quais são os que mais contribuíram para a estratégia de diversificação da Bodega do Sertão, é possível concluir que 4 recursos (Equipamentos Possuídos, Respeito ao Cliente, Clima Organizacional e Conhecimento do Negócio) e 2 capacidades (Melhoria Contínua e Capacidade de Inovação) possuem grande parte dessa responsabilidade.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho procurou, através da perspectiva da Visão Baseada em Recursos, identificar quais recursos e capacidades da Bodega do Sertão proporcionam uma mudança de posicionamento estratégico. Observou-se que os recursos que promovem vantagem competitiva sustentável, na organização estudada, são os principais pontos fortes para esse posicionamento de diversificação.

Este estudo mostrou que, dos 20 recursos e capacidades listados pela empresa, 16 classificam-se como intangíveis. Este resultado está de acordo com a pesquisa de Andreau, Claver e Quer (2009) que, em seu trabalho, identificam que os recursos intangíveis são os que mais contribuem para a adoção da estratégia de diversificação relacionada, como é o caso da Bodega do Sertão. Outro ponto de vista a ser observado é de que 8 dos 14 recursos e capacidades que foram classificados, segundo o modelo VRIO, que promovem vantagem competitiva sustentável são intangíveis. Esse fato evidencia o sucesso competitivo da Bodega do Sertão no mercado, corroborando com Itami e Roehl (1991), que enfatizam que, apesar dos recursos tangíveis serem necessários para as organizações operacionais, são os intangíveis as reais fontes de sucesso competitivo de uma empresa.

Observa-se nas últimas décadas um crescente número de estudos, na literatura de gerenciamento estratégico, no efeito da diversificação no desempenho econômico das empresas (LIU; HSU, 2011). Assim, diferentemente dos demais trabalhos, esta pesquisa procurou analisar de que forma os recursos da empresa podem contribuir para a execução da estratégia selecionada pela empresa e que levou ao sucesso. Além disso, o desenvolvimento de um estudo de caso longitudinal auxiliou em uma análise profunda da realidade estudada, principalmente por ser uma mudança estratégica em uma área que precisa tanto de pesquisas teóricas como práticas.

Com a identificação e posterior análise dos recursos que estão contribuindo para a estratégia de diversificação, trouxe à tona algumas oportunidades de melhorias a serem adotadas pela organização, sendo este aspecto, uma das contribuições para esta pesquisa. Uma delas é alavancar recursos que não estão gerando vantagem competitiva sustentável como, por exemplo, responsabilidade Social e torna-lo difíceis de imitar pelos concorrentes. Alguns recursos que acarretam paridade competitiva, como cultura organizacional e treinamentos oferecidos, podem ser combinados com a melhoria contínua e a capacidade de inovação para se tornarem raros e difíceis de imitar, transformando-os em estratégicos.

Este estudo possui algumas limitações. O primeiro fato é o de que esta pesquisa consiste na realização de um estudo de caso em uma única empresa, por este motivo, as constatações aqui apontadas não podem ser generalizadas. Com isso, abre-se uma lacuna que pode ser preenchida através de um *survey* em várias empresas que, semelhantes à estudada, vêm passando por mudanças na estratégia corporativa e adotaram a estratégia de diversificação. Outra questão que se deve enfatizar, é o fato da pesquisa considerar apenas a perspectiva da VBR, ou seja, o ambiente externo não foi levando em consideração para essa análise. Assim, outra oportunidade de pesquisa para complementar a análise da mudança da organização seria analisar os eventos que ocorrem no ambiente externo, buscando outras perspectivas, como a teoria institucional. Ainda, este estudo sugere pesquisas que visem compreender mais profundamente o processo de mudança e adaptação dos recursos durante o



processo de implementação da estratégia de diversificação, utilizando a teoria das capacidades dinâmicas como pano de fundo.

### REFERÊNCIAS

- ANDREU, R.; CLAVER, E.; QUER, D. Type of diversification and firm resources: new empirical evidence from the Spanish tourism industry. **International Journal of Tourism Research**, v. 11, n. 3, p. 229–239, 2009.
- AZEVEDO, C. A. M.; AZEVEDO, A. G. **Metodologia científica**: contributos práticos para a elaboração de trabalhos académicos. 9. ed. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2008.
- BARNEY, J. B. HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- DE FRANÇA ALCANTARA, Paulo Guilherme et al. ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO SEGUNDO A VISÃO BASEADA EM RECURSOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ALIMENTOS. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 3, p. 31-59, 2016.
- ESPINO-RODRÍGUEZ, T. F.; PADRÓN-ROBAINA, V. A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 1, p. 49-70, 2006.
- GALLAS, J. C.; VARGAS, S. M. L.; LENZI, F. C. A indústria de cosméticos sob a perspectiva do empreendedorismo e da capacidade dinâmica. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 1, p. 170-198, 2015.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **Knowledge and Strategy**, v. 33, n. 3, p. 3-23, 1991.
- LAU, C.; NGO, H.; YIU, D. W. Internationalization and organizational resources of Chinese firms. **Chinese Management Studies**, v. 4, n. 3, p. 258-272, 2010.
- MALAFAIA, Guilherme Cunha; BARCELLOS, Julio Otavio Jardim. SISTEMAS AGROALIMENTARES LOCAIS E A VISÃO BASEADA EM RECURSOS: CONSTRUINDO VANTAGENS COMPETITIVAS PARA A CARNE BOVINA GAÚCHA. **Revista de Economia e Agronegócio-REA**, v. 5, n. 1, 2015.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.
- SANT'ANA, S. V.; MACHADO, M. M.; TOLEDO FILHO, J. R. Análise dos recursos organizacionais que levam a vantagem competitiva em uma indústria do setor metalúrgico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 7, n. 2, p. 73-97, 2013.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.