

## A influência de recursos e capacidades na estratégia de diferenciação em padarias de Maringá/PR

*The influence of resources and capacities in the bakery differentiation strategy*

Erica Marcela Pedrão Vasconcelos<sup>1</sup>, Cleiclele Albuquerque Augusto<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidade Estadual de Maringá (UEM), Brasil, Bacharel em Administração (UEM), e-mail: [marcelavasconcelos.emp@gmail.com](mailto:marcelavasconcelos.emp@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidade Estadual de Maringá (UEM), Brasil, Doutora em Administração (UFSC), Professora Adjunta no Departamento de Administração (UEM), e-mail: [cleiclelealbuquerque@yahoo.com.br](mailto:cleiclelealbuquerque@yahoo.com.br)

### RESUMO

O objetivo deste artigo é compreender a contribuição de recursos e capacidades para a estratégia de diferenciação em padarias de Maringá. Para tanto, foram descritas as estratégias de diferenciação utilizadas pelas padarias estudadas, bem como explicitados os recursos e capacidades presentes e o seu potencial competitivo. A perspectiva teórica foi pautada na Visão Baseada em Recursos (VBR), que discute recursos e capacidades internos como fonte de vantagens para a empresa. O Modelo VRIO, proposto pela VBR, que trata da questão do valor, da raridade, da imobilidade e da organização dos recursos, também foi aplicado. Metodologicamente, foi realizado um estudo de casos múltiplos, por meio de uma pesquisa teórico-empírica, de natureza qualitativa e do tipo descritiva, aplicando-se entrevistas semiestruturadas com gestores das padarias participantes do estudo. Os resultados apresentam que as padarias estudadas apresentam uma estratégia de diferenciação mais evidente nas bases de localização e reputação. Identificou-se, ainda, que os recursos com maior capacidade de trazer vantagem competitiva sustentável são os físicos, humanos e organizacionais. Concluiu-se que um melhor aproveitamento de recursos gera um maior número de bases de diferenciação.

Palavras-chave: Estratégia de Diferenciação. Visão Baseada em Recursos. Padarias.

### ABSTRACT

This article's purpose is to comprehend the resources and capacities contributions for the differentiation strategy in bakeries in Maringá. For that, the differentiation strategies used by the studied bakeries were described and also identified their resources, capacities and competitive potential. Theoretically was used as a base the Resource Based View (RBV), which discusses the resources and capabilities as a source of competitive advantage for the company. The VRIO framework, proposed by the RBV that deals with the value, rarity, immobility and resources organizations, was also applied. Methodologically, a multiple case study was carried out, through a theoretical-empirical research, of a qualitative and descriptive nature, applying semi-structured changes with managers of the bakeries participating in the study. The results demonstrate that the bases which take some bakeries to present a more evident differentiation strategies are location and reputation. It was also identified that the resources with bigger capacities to bring a sustainable competitive advantage are the physical, human and organizational. It is concluded that the best use of resources generates a greater number of differentiation bases.

Keywords: Differentiation Strategy. Resource Based View. Bakeries.

## **1 INTRODUÇÃO**

As empresas de panificação contradizem o pressuposto de serem estabelecimentos que vendem apenas o “costumeiro pãozinho”. Mais do que isso, essas empresas passaram a oferecer uma grande variedade de produtos, envolvendo diversos tipos de alimentos e bebidas, além de diferentes tipos de serviços, presenciais e remotos. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP) (2019), para se manterem competitivas, as padarias viram a necessidade de atualizar-se, diferenciando-se e criando novos serviços. Com isso, além de pontos de alimentação, transformaram-se em um espaço de socialização para seus clientes.

Uma das formas de diferenciar algumas padarias no mercado é o aprimoramento de recursos e capacidades estratégicas. É possível, com isso, aumentar a probabilidade de um desempenho superior da empresa, na medida em que se oferece um serviço ou produto com um menor custo ou com maior diferenciação, gerando vantagem competitiva para a empresa. Barney e Hesterly (2011) definem a vantagem competitiva como a habilidade de uma empresa de criar valor econômico superior ao de seus concorrentes.

Uma das abordagens que trata os recursos e capacidades como fontes de vantagem competitiva é a Visão Baseada em Recursos (VBR). A VBR aborda as competências, as capacidades e habilidades como o alicerce de conhecimento organizacional, capaz de distinguir uma organização das demais (PETERAF, 1993; AUGUSTO; SOUZA; CARIO, 2018). Barney e Hesterly (2011) propõem o Modelo VRIO para indicar quatro atributos que os recursos devem dispor para alcançar vantagem competitiva, isto é, eles devem ser valiosos, raros, difíceis de imitar e organizados.

Para além da utilização dos recursos e capacidades estratégicas é preciso ter indícios de sua efetividade. Nessa linha, Porter (2004) propõe que a estratégia de diferenciação possibilita o isolamento da competição com os concorrentes, considerando a lealdade dos consumidores à marca, o que reduz sua sensibilidade ao preço. Além disso, a diferenciação aumenta as margens, ocasionando maior poder de negociação com fornecedores e distanciando-se da rivalidade competitiva.

Com a otimização dos recursos e capacidades estratégicas, levando em consideração, também, uma boa implementação da estratégia de diferenciação, a empresa tende a ganhar vantagem competitiva no mercado, o que lhe garante um desempenho acima da média. No

contexto de padarias, parece haver, por um lado, o uso de estratégias de diferenciação, para aumentar seu poder no mercado. Conforme a ABIP (2020), com a implantação de novas tecnologias, técnicas de preparo e execução e investimentos em cursos de aperfeiçoamento, os profissionais do setor têm conseguido ótimos resultados e produtos diferenciados. Por outro lado, indaga-se a influência dos recursos e capacidades existentes sobre o sucesso competitivo das estratégias de diferenciação utilizadas. Com base nisso, é possível questionar: como a aplicação de recursos e capacidades estratégicas são utilizados na estratégia de diferenciação em padarias de Maringá?

Diante disso, o objetivo da presente investigação é compreender a contribuição de recursos e capacidades para a estratégia de diferenciação em padarias de Maringá. Para tanto, os objetivos específicos traçados buscam: a) identificar como ocorrem as estratégias de diferenciação utilizadas pelas empresas; b) caracterizar os recursos e capacidades presentes nas padarias analisadas; c) averiguar qual a potencialidade dos recursos e capacidades para aumentar a competitividade das padarias investigadas.

Esses objetivos parecem justificar-se na medida que o segmento de panificação e confeitaria no Brasil apresentou, em 2019, segundo a ABIP, um faturamento de R\$ 95,08 bilhões, ostentando um crescimento de 2,65% com relação ao ano anterior, sem descontar a inflação (ABIP, 2019). Nota-se, portanto a importância econômica do setor, levando em conta sua movimentação econômica e expansão. Entretanto, na literatura da área não foram encontrados dados, informações ou explicações que apontem como os recursos e capacidades estratégicas influenciam na estratégia de diferenciação em empresas de panificação e confeitarias.

Maringá, em especial, é um município paranaense localizado no norte pioneiro do estado do Paraná. Esta cidade se evidencia como um ambiente propício para este estudo, pois, de acordo com a listagem fornecida pela prefeitura do município, conta com 225 alvarás ativos de padarias na prefeitura do município, o que pode indicar um ambiente de alta competitividade do setor. Por outro lado, algumas poucas padarias apresentam estratégias de diferenciação mais evidentes, considerando as que apresentam uma melhor avaliação no *google* e uma maior frequência de avaliações, quando comparadas com as demais empresas do setor.

Para atingir o objetivo proposto, além dessa introdução, expõe-se um segundo capítulo, com a revisão teórica utilizada. Sob esse enfoque discute-se recursos e capacidades, estratégias de diferenciação de produto e vantagem competitiva. O terceiro capítulo apresenta a

metodologia utilizada, em que são apresentados a natureza, tipo e abordagem da pesquisa, bem como a maneira pela qual a coleta e análise dos dados levantados foi realizada junto ao objetivo de pesquisa. O quarto capítulo se dedica a análise dos resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas. Por fim, o quinto e sexto se referem, respectivamente, às conclusões e às referências utilizadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, apresenta-se a estratégia de diferenciação, assim como os conceitos da Visão Baseada em Recursos (VBR), com foco em recursos e capacidades. Ademais, como parte da abordagem VBR, é apresentado o modelo VRIO, que indica o potencial estratégico dos recursos e capacidades em aumentar a competitividade das organizações.

### **2.1 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO**

De acordo com Porter (2004), para enfrentar a concorrência, uma organização pode traçar ações ofensivas ou defensivas, em busca de criar uma posição defensável na indústria. Para isso, o autor propôs três abordagens estratégicas genéricas para auxiliar a superar as outras empresas em uma indústria: a) liderança em custo total; b) diferenciação; e c) enfoque. Por vezes, uma organização pode escolher mais de uma abordagem como estratégia, todavia raramente é possível. É mais prudente que se escolha apenas uma abordagem e concentre todos os esforços para concretizá-la. Em outras palavras, as estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes de um setor.

A estratégia de diferenciação objetiva desenvolver um produto ou serviço único, sendo que há vários fatores que podem levar a diferenciação de um produto ou serviço, tais como projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, personalização de produtos ou serviços, rede fornecedores e distribuição, ou outras dimensões (PORTER, 2004; RODRIGUES *et al.*, 2014; CARSTENS; VINCEZI; FERNANDES; GALVÃO, 2017). A diferenciação depende de aumentar a percepção do consumidor de um produto ou serviço em relação ao produto da concorrência (BARNEY; HESTERLY, 2011). Alcançar a diferenciação pode, muitas vezes, ter uma parcela menor de mercado, já que está atrelada ao conceito de exclusividade (PORTER, 2004).

A estratégia de diferenciação propicia à organização atingir vantagem competitiva e, conseqüentemente, lucros acima da média (BARNEY; HESTERLY, 2011; PORTER, 2004). É possível também que haja um distanciamento da empresa com os demais concorrentes, devido a lealdade de seus consumidores com relação a marca, e uma menor sensibilidade ao preço como consequência (PORTER, 2004; RODRIGUES *et al.*, 2014). A lealdade dos consumidores e a necessidade de um concorrente ultrapassar a superioridade do seu produto colocam barreiras de entrada de concorrentes (PORTER, 2004). Conforme observa-se em Porter (2004, p. 39), “a diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas compráveis”.

Nota-se, portanto, que a estratégia de diferenciação está diretamente ligada a ideia de exclusividade, o que normalmente inviabiliza o atendimento de uma fatia muito grande do mercado (PORTER, 2004). A empresa deverá ter uma política minuciosa com relação aos custos, visando evitar que a margem obtida por meio dos preços mais altos seja eliminada por custos desacerbados (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

#### 2.1.1. Bases de diferenciação

Há diversas formas de uma organização potencializar a diferenciação de seus produtos em um ambiente altamente competitivo, e tais estratégias foram campo de investigação de vários autores (BARNEY; HESTERLY, 2011; KOTLER; KELLER, 2012; MINTZBERG *et.al.*, 2006), ficando conhecidas como bases de diferenciação. Entre os autores que discutem essas bases, destacam-se Barney e Hesterly (2011), Kotler e Keller (2012) e Mintzberg *et.al* (2006).

Dentre as inúmeras características citadas pelos autores para as bases de diferenciação, buscou-se sistematizar 8 características para este estudo: (i) a localização física, como uma fonte de distinção com relação as demais organizações; (ii) o marketing de consumo, que altera a percepção do consumidor e do público potencial, sem necessariamente realizar modificações nos produtos; (iii) a reputação do produto, isto é, o relacionamento que a marca estabelece com o consumidor, para além da base de diferenciação; (iv) o *mix* de produtos, que pode ser resultado da associação entre empresas (BARNEY; HESTERLY, 2011); (v) os canais de diferenciação, que conseguem chegar ao consumidor de maneira mais eficiente do que o concorrente

(BARNEY; HESTERLY, 2011; KOTLER; KELLER, 2012); (vi) o atendimento e suporte, como fonte de diferenciação de acordo com o ambiente no qual está inserido (BARNEY; HESTERLY, 2011); (vii) diferenciação de qualidade, em que a característica do produto ou serviço o torna melhor, confiabilidade e um melhor desempenho; (viii) diferenciação de preço, que é a estratégia de cobrar um preço mais baixo, normalmente utilizada quando as características do produto são iguais as da concorrência (MINTZBERG *et.al.*, 2006).

Em suma, “diversos atributos organizacionais são requeridos para implementar uma estratégia de diferenciação de produto com sucesso” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p.155). No entanto, o fator determinante de diferenciação é a criatividade na utilização de recursos e das equipes dentro da organização (BARNEY; HESTERLY, 2011).

## 2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS E COMPETITIVIDADE

O ambiente empresarial cada vez mais competitivo, exige uma maior adaptação das empresas para que haja mudanças que ocorram de uma maneira cada vez mais rápida, com o propósito de alcançar a permanência e manutenção da organização. Ao longo do seu desenvolvimento, a empresa sofre influências do ambiente externo, tais como novas tecnologias e escassez de matérias-primas, sendo que, nesse contexto, a utilização de recursos e capacidades internas pode impactar diretamente na competitividade da organização (FORMIGA; CARVALHO; MARTINS, 2015). Nesse sentido, uma das abordagens que se ocupa dos recursos e capacidades como fonte de vantagem competitiva é a VBR (BARNEY; HESTERLY, 2011; FORMIGA; CARVALHO; MARTINS, 2015; SOUSA-FILHO; BARBIERI, 2015; AUGUSTO; SOUZA; CARIO, 2018).

A VBR aborda recursos como ativos tangíveis e intangíveis, característicos da organização, que podem gerar e influenciar nas estratégias. Por outro lado, as capacidades que uma organização dispõe são entendidas, também, como ativos tangíveis e intangíveis, que visam possibilitar um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis (BARNEY; HESTERLY, 2011). As capacidades sozinhas não permitem que as empresas criem e implementem suas estratégias, mas possibilitam que outros recursos sejam utilizados para criar e executar tais estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Pode-se dividir recursos e capacidades em quatro tipos diferentes: (i) recursos financeiros; (ii) recursos físicos; (iii) recursos humanos; (iv) recursos organizacionais. Os

recursos financeiros são considerados todas as fontes monetárias, tais como lucros, empréstimos e dinheiro do empreendedor. Os recursos físicos estão relacionados a toda infraestrutura disponível à empresa, como localização, fábrica, equipamentos e tecnologias. Já os recursos humanos são intangíveis, as competências individuais de cada membro são capazes de conferir a organização vantagem competitiva, tais como inteligência, experiência e treinamento. Os recursos organizacionais estão relacionados ao contexto da empresa, abrangendo seus sistemas formais e informais, como cultura, marca, reputação e relações informais (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Considerando esses aspectos, é importante frisar que a VBR destaca dois princípios básicos que orientam as práticas relacionadas a recursos e capacidades: (a) heterogeneidade dos recursos; (b) imobilidade dos recursos. A heterogeneidade de recursos demonstra que empresas podem dispor de recursos e capacidades distintas, mesmo operando em um mesmo setor, ou seja, a forma como os recursos são designados na organização farão com que ela se diferencie no mercado (BARNEY; HESTERLY, 2011). Nesse sentido, “a heterogeneidade de recursos significa que, para determinado ramo de atividade, algumas organizações podem ser mais competentes em realizar determinadas atividades do que outras” (LIMA; SERRA; SOARES; LIMA, 2020, p. 12).

Já o pressuposto de imobilidade indica que diferenças de recursos e capacidades entre organizações podem ser moderadamente estáveis, tendo em vista que alguns deles são muito custosos para serem copiados ou obtidos (BARNEY; HESTERLY, 2011; CARSTENS; VINCEZI; FERNANDES; GALVÃO, 2017). Considerando a complementariedade dos dois preceitos, é possível compreender por qual motivo algumas empresas conseguem se distinguir das outras, mesmo competindo em um mesmo setor. Dito de outra forma, uma empresa alcança vantagem competitiva sustentável quando possui recursos e capacidades valiosos que outras organizações, em geral, não dispõem, e quando esses recursos e capacidades tem um alto custo para imitação (BARNEY; HESTERLY, 2011; AUGUSTO; SOUZA; CARIO, 2018).

Barney e Hesterly (2011) propõem o Modelo VRIO, em que apresentam quatro questões que devem ser consideradas ao medir o potencial competitivo de recursos e capacidades de uma empresa: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO). O modelo VRIO, como principal ferramenta acerca de recursos e capacidades, permite analisar todos os diferentes recursos que uma empresa possui, assim como o potencial de cada um em gerar

vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2011). O Quadro 1 expõe os questionamentos necessários para uma análise de recursos.

Quadro 1 – Modelo VRIO: valor, raridade, imitabilidade e organização.

<b>VRIO</b>	<b>Questões</b>
Valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
Raridade	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
Imitabilidade	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
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, p. 61).

Os recursos são considerados valiosos na medida em que possibilita à organização explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça (BARNEY; HESTERLY, 2011; RODRIGUES *et al.*, 2014), bem como propiciar uma receita maior e um custo menor (BARNEY; HESTERLY, 2011). Nesse sentido, Buzzerio (2012) afirma que o valor está relacionado a capacidade de geração de valor econômico tanto para os clientes quanto para redução dos custos, propiciando um alcance de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Os recursos valiosos de uma organização estão atrelados a habilidade de uma empresa de melhorar o desempenho com relação aos concorrentes (D'ÁVILA, 2011). No entanto, algumas dificuldades podem ser encontradas na tentativa de reconhecer quais são tais recursos valiosos. Uma das alternativas para isso é analisar a cadeia de valor de uma empresa, pois cada período do processo da cadeia de valor solicita a aplicação e inserção de diferentes recursos e capacidades (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Para obter uma fonte potencial de vantagem competitiva, ainda que temporária, um recurso, além de ser valioso, precisa ser controlado por poucos concorrentes, isto é, o recurso necessita ser raro. Recursos e capacidades valiosos, que não são raros, são fonte de paridade competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011). Para obter vantagem competitiva sustentável, além de possuir recursos valiosos e raros, é necessário que sejam também difíceis de imitar pela concorrência. Há alguns fatores que tornam a imitação mais custosa, como o desenvolvimento de: (i) condições históricas únicas, que pode ocorrer de duas formas, a primeira através do pioneirismo em determinada área, e a segunda por intermédio da história da organização, conhecida como dependência do caminho, ou *path dependence*; (ii) ambiguidade causal, que



ocorre quando a relação de recursos e vantagem competitiva é confusa para a concorrência; (iii) complexidade social, isto é, quando a vantagem competitiva de uma empresa se dá por meio de relações humanas, cultura e outros recursos sociais; e (iv) patentes, em que legalmente se impede a cópia (BARNEY; HESTERLY, 2011; FERREIRA; AUGUSTO, 2020).

Para desenvolver recursos, a empresa deve organizá-los a fim de atingir todo o potencial de vantagem competitiva. Além do valor, raridade e imitabilidade, é necessária uma estrutura formal de reporte, controles gerenciais formais e informais e política de remuneração (BARNEY; HESTERLY, 2011; FERREIRA; AUGUSTO, 2020). A organização dos recursos e capacidades pode ser considerada como complementar, pois cada recurso isoladamente é incapaz de gerar vantagem competitiva. Apenas a combinação dos recursos, juntamente com a sua organização, torna possível explorar potencialidades de vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2011). O Quadro 2 expõe o modelo VRIO, ferramenta utilizada para facilitar a compreensão do potencial competitivo de recursos e capacidades.

Quadro 2 – Avaliação dos recursos segundo o modelo VRIO

<b>Valioso?</b>	<b>Raro?</b>	<b>Custoso de imitar?</b>	<b>Explorado pela organização?</b>	<b>Implicação competitivas</b>	<b>Forças/Fraqueza</b>
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
Sim	Não	-	↕	Paridade competitiva	Força
Sim	Sim	Não	↕	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011, p. 61).

Conforme pode-se observar no Quadro 2, quando um recurso que a organização possui não é considerado valioso, é tido como uma desvantagem competitiva, pois não são capazes de trazer novas oportunidades de negócios ou barrar uma ameaça. Um recurso ou uma capacidade valiosa, mesmo com outras organizações possuindo ativos semelhantes, é capaz de conferir paridade competitiva para a empresa, no entanto deixar de explorar tal recurso pode acarretar desvantagem competitiva. Quando um recurso é valioso e raro, mas fácil de imitar, a exploração trará uma vantagem competitiva temporária, sendo considerado um ponto forte, pois até que a concorrência o imite, a organização terá um lucro superior ao normal. Já no caso de a organização ter posse de algo raro, difícil de imitar e explorado organizacionalmente, a vantagem competitiva torna-se sustentável. O concorrente, nesse caso, que tentar imitar o recurso terá desvantagem competitiva significativa (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Em resumo, “o sucesso ou fracasso de uma organização depende da sua habilidade em atingir uma vantagem competitiva perante as condições de similaridade de requerimento dos recursos [...]” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2018, p. 35). Nesse sentido, empresas que possuem uma performance superior aos seus concorrentes, costuma-se relacionar a vantagem competitiva, e a capacidade de criar um desempenho acima da média de mercado (BARNEY; HESTERLY, 2011; BRITO; BRITO, 2012).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo é teórico-empírico, de natureza qualitativa e do tipo. Foi realizado um estudo de casos múltiplos, visando, conforme Yin (2010), investigar um fenômeno em profundidade e em seu contexto de vida real. Nesse caso, o objeto de estudo são as cinco padarias mais bem avaliadas de Maringá, considerando o período de fevereiro a março de 2021. Essas padarias foram selecionadas por meio do sistema de avaliação do Google, que dispõe de uma avaliação de vários estabelecimentos comerciais, considerando a opinião dos clientes. Nesse caso, foram selecionadas as padarias com a maior quantidade de estrelas, ou seja, 5 estrelas, sendo consideradas as mais bem avaliadas, inclusive em número de avaliações, entre as resultantes da pesquisa.

A pesquisa qualitativa foi identificada como sendo a mais apropriada, pois se adequa na intenção de compreender a contribuição de recursos e capacidades para a estratégia de diferenciação em padarias de Maringá. Essa intenção vem ao encontro do exposto por Creswell (2007), ao afirmar que a pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa, pois “o pesquisador faz uma interpretação dos dados de forma descritiva, a partir dos pontos de vista dos participantes” (CRESWELL, 2007, p. 37).

Assim, a pesquisa descritiva também se mostrou válida, pois, além de descrever os fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 2007), visa a observação e análise dos dados, sem interferências do pesquisador, utilizando-se de técnicas como coleta por meio de entrevistas (PRODANOV; FREITAS, 2013). Com o propósito de tentar estabelecer um contato direto do pesquisador com a situação que está sendo investigada, durante essa pesquisa, foram feitas três visitas em cada uma das padarias para entender quais são os recursos e capacidades presentes e como eles influenciam na estratégia de diferenciação.

Durante esse processo, foram coletados dados primários, ou seja, aqueles que se manifestam da interação direta do pesquisador com os entrevistados por intermédio de entrevista, observações e aplicação de questionários (MINAYO, 2008). Os dados primários desse estudo foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, realizadas com os responsáveis pelo local - gerentes ou proprietários das padarias, no período de 24 de fevereiro a 22 de março de 2021, as quais foram realizadas de forma presencial, com exceção da empresa E, em que a entrevista foi realizada de forma remota via *whatsapp*. Segundo Triviños (2007), a entrevista semiestruturada se inicia com questionamentos básicos, baseados na teoria e nas questões de pesquisa, possibilitando interrogativas a medida em que são recebidas as respostas do entrevistado.

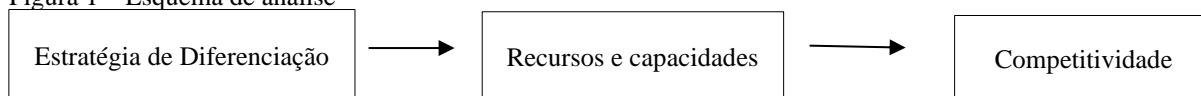
Para a realização dessas entrevistas, foi elaborado ainda um roteiro de entrevista, direcionado aos proprietários ou gerentes das padarias, cujo aprofundamento se deu com o decorrer das entrevistas. A primeira parte desse roteiro foi elaborado para coletar informações da empresa e do entrevistado; a segunda parte possuiu como foco identificar a ocorrência das estratégias de diferenciação; a terceira parte buscou identificar recursos e capacidades; a quarta parte averiguou a potencialidade dos recursos e capacidades para aumentar a competitividade, considerando a visão dos gestores entrevistados.

Os dados coletados foram analisados por meio do método de análise de conteúdo, proposto por Bardin (2004), e adaptado às informações coletadas. A análise de conteúdo pode ser entendida como a relação entre pesquisadores e dados, a qual será agregada ao fundamento teórico do trabalho (STRAUSS; CORBIN, 2008). Para Bardin (2004), esse método indica três estágios essenciais: a pré-análise, a descrição analítica e a interpretação inferencial.

A pré-análise representa a fase de desenvolvimento da organização e sistematização das ideias iniciais, com a finalidade de criar um roteiro preciso de cada etapa subsequente de análise (BARDIN, 2004). Sendo assim, os dados coletados foram organizados e dispostos conforme os objetivos específicos, referentes a descrição da estratégia de diferenciação, dos recursos e capacidades presentes, e do seu potencial competitivo, tendo como base o VRIO.

A próxima etapa do método de análise de conteúdo é a descrição analítica. De acordo com Bardin (2004, p. 95), nesta etapa, “[...] o material de documentos que constitui o corpus é submetido a um estudo aprofundado, orientado este, em princípio, pelas hipóteses e referencial teórico”. Sendo assim, para este estudo, foram atribuídas as categorias, a partir do referencial teórico, conforme apresentadas na Figura 1.

Figura 1 – Esquema de análise



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O esquema de análise da Figura 1 demonstra o modelo conceitual e o ponto de partida do estudo, que consiste na descrição da estratégia de diferenciação e posterior identificação da contribuição dos recursos e capacidades na configuração dessa estratégia. Logo após, toma-se como base o modelo VRIO para analisar o potencial competitivo desses recursos. De acordo com Vieira e Zouain (2005, p. 106), “[...] as possibilidades de inferências e interpretações são bastante dependentes daquilo que for feito nessa etapa”. Portanto, após a realização da análise, com base nessas inferências, e diante do referencial teórico e dados primários coletados, uma última etapa, a de interpretação inferencial, foi cumprida. Nela, as considerações e conclusões, assim como mecanismos que foram utilizados como suporte do estudo, seguindo a orientação de Vieira e Zouain (2005).

### 3.1 OBJETIVO DE ESTUDO E PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Para atender os objetivos propostos neste trabalho, decidiu-se escolher como objeto de estudo as padarias mais bem avaliadas no *google* e com um maior número de avaliações na cidade Maringá. Sendo assim, cinco empresas participaram do estudo, aqui denominadas de A, B, C, D e E. As empresas possuem entre 6 e 38 anos de mercado e o número de funcionários varia de 12 a 40. Essas informações são apresentadas mais detalhadamente no Quadro 3.

Quadro 3 – Empresas mais bem avaliadas no *google*.

<b>Empresa</b>	<b>Tempo no mercado</b>	<b>Quantidade de funcionários</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Número de avaliações</b>
Empresa A	38 anos	31 funcionários	4,5	2.588
Empresa B	23 anos	40 funcionários	4,6	2.489
Empresa C	12 anos	15 funcionários	4,5	1.743
Empresa D	6 anos	14 funcionários	4,6	815
Empresa E	6 anos	12 funcionários	4,7	514

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Em cada padaria foram entrevistados gerentes ou proprietários, uma vez que participam diretamente das estratégias de diferenciação e apresentam um conhecimento

satisfatório sobre os recursos e capacidades para verificar se os mesmos podem ser fonte de vantagem competitiva. O perfil dos entrevistados é disposto no Quadro 4.

Quadro 4 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Departamento	Formação	Tempo de empresa	Tempo no Setor
Empresa A	Masc.	Proprietário /Financeiro	Superior	38 anos	38 anos
Empresa B	Masc.	Proprietário/ Gerente administrativo	Administrador	11 anos	11 anos
Empresa C	Fem.	Proprietária/ Marketing	Pós-Graduada em Marketing	12 anos	12 anos
Empresa D	Fem.	Gerente	Ensino Médio	1 mês	3 anos
Empresa E	Fem.	Proprietária	Superior	6 anos	6 anos

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Observa-se que foram entrevistados tanto pessoas do sexo masculino quanto do sexo feminino, sendo este predominante nas entrevistas. Os entrevistados são majoritariamente proprietários e com formação de nível superior.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse tópico é composto pela análise dos dados coletados com base no referencial teórico apresentado e as análises seguem a estrutura proposta pelos objetivos específicos, apontado pelas perguntas do roteiro de entrevista. Salienta-se que, além das entrevistas coletadas, a observação não participante foi feita para poder contribuir com a pesquisa.

### 4.1 ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO NAS PADARIAS PESQUISADAS

A partir das entrevistas realizadas buscou-se identificar como ocorrem as estratégias de diferenciação descritas pelos entrevistados nas empresas investigadas. Portanto, primeiramente, evidenciou-se os principais produtos e serviços que as empresas oferecem, juntamente com produtos e serviços secundários. Ao observar o Quadro 5 é possível notar uma distinção entre o *mix* de produtos das empresas.

Quadro 5 – Produtos principais e secundários

Empresas	Principais produtos	Produtos secundários
Empresa A	Pães, salgados e sucos.	Doces, café e itens de mercearia.
Empresa B	Pão de queijo, suco de laranja, café, pingado, pão com manteiga,	Almoço, hamburgueres e <i>coffee breaks</i> .

	misto quente, bolos, tortas doces e salgadas e pão francês.	
Empresa C	Bolo gelado dos anjos, coxinhas, sonhos, <i>donuts</i> , <i>brownie</i> e feijoada.	Lanches X, cafés, macarrão e <i>croissant</i> .
Empresa D	Pão francês, salgados, tapioca.	Doces, cafés e hambúrgueres.
Empresa E	Pães com fermentação naturais.	Bolos artesanais, açaí, sucos, salgados integrais, pizzas cafés e doces.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Considerando as bases de diferenciação, propostas por Barney e Hestely (2011), Porter (2004) e Mintzberg *et.al* (2006), e as entrevistas realizadas, observou-se que os fatores que levam a empresa A se diferenciar das demais são localização, reputação, *mix* de produtos, atendimento rápido e preço baixo. Conforme a fala do entrevistado: “o principal fator de diferenciação frente a concorrência é oferecer preço baixo, produtos de qualidade e atendimento rápido [...] o fato da padaria estar localizada em uma avenida com um fluxo grande de pessoas também contribui”.

Nesse sentido, a principal estratégia de diferenciação aplicada pela empresa A é a de cobrar um preço mais baixo pelos produtos ofertados, em conformidade com o exposto Mintzberg *et.al* (2006) ao afirmar que a base de diferenciação por preço ocorre quando as características do produto são iguais ou semelhantes as da concorrência, sendo o preço um diferencial (MINTZBERG *et.al*, 2006). A empresa B e E consideram como bases de diferenciação a localização, a reputação, a qualidade, o mix de produtos e o foco no atendimento do cliente. Conforme afirma entrevistado da empresa B:

A localização da empresa é um diferencial, possui um fluxo alto de pessoas todos os dias e é de fácil acesso. Outro fator é a reputação da empresa, somos reconhecidos pela qualidade de nossos produtos. Um grande mix de produtos organizados, alinhados, nas nossas vitrines. O foco é no atendimento do cliente.

Já a entrevistada da empresa E relata: “acreditamos que o maior fator da diferenciação seja ter um produto de qualidade e artesanal, juntamente com um atendimento profissional, porém com alegria e cordialidade”. Essa afirmação converge com o exposto por Mintzberg *et.al* (2006), quando afirma que, a diferenciação de qualidade é a característica do produto ou serviço que o torna melhor. Pode-se considerar que a base de diferenciação por qualidade pode gerar então uma boa reputação para as empresas, aumentando a sua diferenciação.

Os fatores que levam a empresa C a se diferenciar das concorrentes são a localização, reputação, personalização, qualidade, marketing de consumo, criatividade e *mix* de produtos.

Nas palavras da entrevistada da empresa C: “é difícil ter um *mix* de produtos grande e manter a qualidade de tudo, mas temos conseguido. Buscamos reformular o que já é feito nos doces por aí de forma original e diferente da concorrência”. Na opinião da entrevistada, de maneira geral, a criatividade no desenvolvimento de novos produtos leva empresa a se destacar das demais, corroborando o exposto por Barney e Hesterly (2011), quando afirmam que um fator determinante de diferenciação é a criatividade na utilização de recursos dentro da organização.

Para a empresa D, a estratégia de diferenciação está atrelada a fatores como localização, reputação e ao *drive thru* ou canal de distribuição. De acordo com a entrevistada o *drive thru* difere a padaria das demais concorrentes, tendo em vista que nenhuma outra na cidade possui o mesmo mecanismo, sendo assim seus produtos chegam mais rápido ao consumidor. Isso vem de encontro do exposto por Kotler e Keller (2012) e Barney e Hesterly (2011), que afirmam que o canal de distribuição auxilia a empresa se diferenciar à medida que conseguem fazer seu produto chegar ao consumidor de maneira mais eficiente do que o concorrente.

#### 4.2 RECURSOS E CAPACIDADES NAS PADARIAS INVESTIGADAS

Neste tópico foram identificados, nas empresas estudadas, os tipos de recursos e capacidades, propostos por Barney e Hestely (2011), ou seja, os recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros. Nesse sentido, foi perguntado se algum dos recursos identificados tem impacto nos custos ou lucros da empresa, ou se permitem aproveitar alguma oportunidade ou neutralizar alguma ameaça. Além do mais, os entrevistados foram questionados sobre os recursos controlados por poucos concorrentes, quais recursos podem ser considerados raros e se a empresa está estruturada para melhor aproveitamento dos recursos, em concordância com Barney e Hesterly (2011).

Em relação aos recursos financeiros (BARNEY; HESTERLY, 2011), foi questionado aos entrevistados se a empresa possui recursos financeiros que influenciem a empresa se diferenciar, seja nos produtos ou serviços. Vale ressaltar que as empresas vivem realidades diversas com recursos financeiros distintos. O Quadro 6 demonstra os recursos financeiros identificados nas empresas.

Quadro 6 - Recursos financeiros

<b>Empresas</b>	<b>Recursos financeiros</b>
Empresas A	Crédito e investimentos.
Empresas B	Crédito e capital de giro.
Empresas C	Crédito e capital de giro.
Empresas D	Não possui.
Empresas E	Recursos próprios.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Nota-se que que a empresa D não possui recursos financeiros. De acordo com a entrevistada: “não possuímos recursos financeiros, a padaria estava arrendada para uma pessoa que quase nos levou a falência, retomamos o controle a pouco tempo, estamos nos organizando novamente”. Segundo a entrevistada, esse fato acarretou uma desvantagem com relação as outras 6 empresas. As empresas A, B e C tem facilidade de conseguir crédito devido a sua reputação e observa-se que as empresas B e C possuem recursos financeiros semelhantes. Na empresa E, a entrevistada esclarece: “hoje nós trabalhamos com recursos próprios, não possuímos nenhum investidor, ainda [...]”

Buscando averiguar se os recursos financeiros que influenciam as empresas se diferenciarem geram vantagem competitiva para as organizações, foi aplicado o modelo VRIO, proposto por Barney e Hesterly (2011). Essa análise dos recursos financeiros se mostra importante, pois conforme afirma o entrevistado da empresa B: “possuir crédito nos ajuda a ter acesso a novas tecnologias, bem como a manter nosso nível de serviço durante abrindo um novo canal de venda”. Já de acordo com a entrevistada da empresa C: “os recursos financeiros permitem que sejamos mais criativos, criar novos produtos demanda tempo e dinheiro”. A análise VRIO para os recursos financeiros, feita a partir das entrevistas realizadas, pode ser observada no Quadro 7.

Quadro 7 - Aplicação do modelo VRIO para recursos financeiros

<b>Empresa</b>	<b>Recursos da empresa</b>	<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Difícil de imitar</b>	<b>Organização</b>	<b>Implicações</b>
Empresa A	Crédito	x			X	PC
	Investimento	x	x		X	VCT
Empresa B	Crédito	x			X	PC
	Capital de giro	x			X	
Empresa C	Crédito	x			X	PC
	Capital de giro	x			X	
Empresa D	Não possui					DC
Empresa E	Recursos próprios	x	x		X	VCT

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).



A partir do Quadro 7, pode-se observar que todas as empresas, exceto a empresa D, são consideradas estruturadas para aproveitar a diferenciação, no sentido de estarem bem-organizadas no sistema de controle dos recursos financeiros. Nota-se, também, que a ausência de recursos financeiros da empresa D pode acarretar em desvantagem competitiva, no entanto, nenhuma empresa possui vantagem competitiva sustentável, a partir da utilização desse recurso.

Constata-se que crédito e capital de giro geram uma perspectiva de paridade competitiva, pois mesmo que sejam valiosos e possibilite as empresas aumentarem suas receitas ou diminuir seus custos, os concorrentes também têm acesso e isso não é custoso de imitar. Considerando recursos próprios e investimentos, percebe-se que eles são valiosos e raros, pois a empresa consegue neutralizar ameaças e poucos concorrentes conseguem ter esses mesmos recursos. Contudo, como não são custosos de imitar, sendo assim pode-se classificar como recursos que conferem vantagem competitiva temporária.

Sobre os recursos físicos, foi questionado aos entrevistados se as empresas possuem recursos físicos que auxiliem na estratégia de diferenciação utilizada. Todos os entrevistados citaram a localização geográfica como um recurso positivo de suas empresas. O Quadro 8 demonstra os recursos físicos identificados nas empresas.

Quadro 8 - Recursos físicos

<b>Empresas</b>	<b>Recursos físicos</b>
Empresas A	Localização.
Empresas B	Localização, software de controle financeiro, equipamentos de comunicação, fornos.
Empresas C	Localização, software de gestão e equipamentos modernos.
Empresas D	Localização e <i>drive thru</i> .
Empresas E	Localização e equipamentos modernos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Nota-se que o entrevistado da empresa A classificou apenas a localização como único recurso físico, diferentemente dos demais concorrentes que possuem mais de um recurso para a categoria. Por meio de observação do local físico da empresa, constatou-se não haver equipamentos novos e nenhum *software* que auxilie na gestão. Todo controle financeiro da empresa é realizado manualmente e com o uso de uma calculadora de bobina. Após a identificação dos recursos físicos nas padarias, aplicou-se o modelo VRIO conforme o Quadro 9.

Quadro 9 - Aplicação do modelo VRIO para recursos físicos

Empresa	Recursos da empresa	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Organização	Implicações
Empresa A	Localização	X	X	X	X	VCS
Empresa B	Localização	X	X	X	X	VCS
	Software de controle financeiro	X			X	PC
	Equipamento de comunicação	X			X	PC
	Fornos	X			X	PC
Empresa C	Localização	X	X	X	X	VCS
	Software de gestão	X			X	PC
	Equipamentos modernos	X			X	PC
Empresa D	Localização	X	X	X		DC
	<i>Drive thru</i>	X	X	X		DC
Empresa E	Localização	X	X	X	X	VCS
	Equipamentos modernos	X			X	PC

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A partir do Quadro 9, observa-se que a empresa D possui recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, no entanto empresa não possui estrutura formal e sistema de controle. Em outras palavras, a empresa não está organizada para aproveitar seus recursos físicos, o que a pode colocar em uma situação de desvantagem competitiva, de acordo com Barney e Hesterly (2011). Por outro lado, nota-se que o *software* de controle financeiro e de gestão, equipamento de comunicação, fornos e equipamentos modernos colocam a empresa numa situação de paridade competitiva, nos termos de Barney e Hesterly (2011), pois são de fácil acesso pela concorrência. Destaca-se, ainda, que para as empresas a localização geográfica é um recurso valioso, raro e difícil de imitar, considerando que cada empresa possui localização distinta dos demais concorrentes.

Em relação aos recursos humanos, foi questionado aos entrevistados sobre quais recursos humanos essas empresas possuem e como esses recursos, como experiência, qualificação, habilidades individuais dos gestores e funcionários, influenciam na estratégia de diferenciação das empresas. Como afirma o entrevistado da empresa B: “a empresa acredita que o grande diferencial é a gestão de pessoas”. Todos os recursos humanos identificados nas empresas investigadas estão descritos no Quadro 10.

Quadro 10 - Recursos humanos

<b>Empresas</b>	<b>Recursos humanos</b>
Empresas A	Experiência e retenção de colaboradores.
Empresas B	Análise de desempenho, sistema de remuneração, treinamento e recrutamento e seleção.
Empresas C	Treinamento.
Empresas D	Em reestruturação.
Empresas E	Treinamento e comportamento humanizado.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Nota-se que as empresas B, C e E citaram a questão do treinamento. Conforme pode ser exemplificado pela fala da entrevistada da empresa B: “um ponto importante é investir em treinamento constantemente, no setor de alimentação os funcionários precisam saber a melhor forma de manusear um alimento, senão o lucro se perde em um alimento mal embalado por exemplo”. Após a identificação dos recursos humanos nas empresas, por meio de entrevista, aplicou-se o modelo VRIO conforme o Quadro 11.

Quadro 11 - Aplicação do modelo VRIO para recursos humanos

<b>Empresa</b>	<b>Recursos da empresa</b>	<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Difícil de imitar</b>	<b>Organização</b>	<b>Implicações</b>
Empresa A	Experiência	X	X	X	X	VCS
	Retenção de colaboradores	X	X		X	VCT
Empresa B	Análise de desempenho	X			X	PC
	Sistema de remuneração	X			X	PC
	Treinamento	X	X	X	X	VCS
	Recrutamento e seleção	X			X	PC
Empresa C	Treinamento	X	X	X	X	VCS
Empresa D	Em reestruturação					DC
Empresa E	Treinamento	X	X	X	X	VCS
	Comportamento humanizado	X			X	PC

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Analisando o Quadro 11, observa-se que a empresa D pode encontrar-se em desvantagem competitiva, por conta de um momento de reestruturação que a empresa se encontra, conforme afirma entrevistada: “estamos nos reestruturando, tentando entender quais os funcionários que permanecerão conosco da antiga gestão e quantos funcionários novos serão necessários contratar”.

Recursos como treinamento e experiência são recursos capazes de gerar vantagem competitiva sustentável, pois quando um colaborador é treinado ou possui experiência, ele pode trazer benefícios para a empresa, conforme afirma entrevistado da empresa A: “nossos

colaboradores possuem muitos anos de experiência, esse fator faz com que o atendimento aqui seja muito mais rápido, de qualidade e evita desperdícios de alimentos, diminuindo os gastos”. A retenção desses funcionários é considerada valiosa, pois um funcionário com experiência na função auxilia na diminuição de custos desnecessários, desenvolvendo seu trabalho de maneira mais eficiente. Considerando que a rotatividade no setor de padarias é alta, retenção de colaboradores é tido como raro, no entanto, não é custoso de imitar.

Em relação aos recursos organizacionais, foi questionado os entrevistados sobre quais recursos organizacionais a empresa possui, como reputação, cultura interna, estrutura da empresa e sistema de gestão. Percebeu-se que as cinco empresas citaram a reputação como um importante recurso organizacional. Esse fator pode ser exemplificado pelo relato da entrevistada da empresa E: “temos reputação com os clientes, com os colaboradores e fornecedores, transparência, confiança, credibilidade, são muito importantes em qualquer relacionamento. Tentamos passar esses valores para nossos colaboradores também”. Os recursos organizacionais identificados estão descritos no Quadro 12.

Quadro 12 - Recursos organizacionais

<b>Empresas</b>	<b>Recursos organizacionais</b>
Empresas A	Sistema de gestão, <i>mix</i> de produtos, estrutura da empresa e reputação.
Empresas B	Sistema de gestão, <i>mix</i> de produto, marca, estrutura da empresa e reputação.
Empresas C	Sistema de gestão, <i>mix</i> de produtos, marca, estrutura da empresa, inovação, cultura interna e reputação.
Empresas D	Reputação.
Empresas E	Reputação, relação com fornecedores e cultura interna.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A partir dos recursos organizacionais identificados, aplicou-se o modelo VRIO para verificar se eles estão sendo bem aproveitados pelas empresas, considerando dados coletados nas entrevistas e por meio de observação não participante. Todos os recursos identificados e sua análise pelo VRIO estão dispostos no Quadro 13.

Quadro 13 - Aplicação do modelo VRIO para recursos organizacionais

<b>Empresa</b>	<b>Recursos da empresa</b>	<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Difícil de imitar</b>	<b>Organização</b>	<b>Implicações</b>
Empresa A	Sistema de gestão	X			X	PC
	Mix de produto	X			X	PC
	Estrutura da empresa	X			X	PC
	Reputação	X	X	X	X	VCS
Empresa B	Sistema de gestão	X			X	PC
	Mix de produto	X			X	PC
	Marca	X	X	X	X	VCS

	Estrutura da empresa	X			X	PC
	Reputação	X	X	X	X	VCS
Empresa C	Sistema de gestão	X			X	PC
	Mix de produto	X			X	PC
	Marca	X	X	X	X	VCS
	Estrutura da empresa	X			X	PC
	Inovação	X	X		X	VCT
	Cultura interna	X	X		X	VCT
	Reputação	X	X	X	X	VCS
Empresa D	Reputação	X	X	X		DC
Empresa E	Reputação	X	X	X	X	VCS
	Relação com fornecedores	X			X	PC
	Cultura interna	X	X		X	VCT

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Com base no Quadro 13, pode-se verificar que nas empresas A e B foram identificados o maior número de recursos organizacionais valiosos, que podem gerar paridade competitiva, sendo esses o sistema de gestão, o *mix* de produtos e a estrutura da empresa. Entretanto, esses recursos não são considerados raros e difíceis de imitar, pois muitas empresas possuem, ou podem possuir, esses mesmos recursos. A empresa D, por sua vez, é a única que não considera seus recursos organizados. Isso porque, a empresa está passando por uma fase de reestruturação, não possuindo uma adequada organização em sua estrutura formal, em seus sistemas de controle e em suas políticas de remuneração, o que Barney e Hesterly (2011) colocam como essencial para o melhor aproveitamento do potencial competitivo recursos.

Pode-se perceber que os recursos, como marca e reputação, são considerados fonte de vantagem competitiva sustentável, se a empresa estiver organizada para aproveitar da melhor forma esses recursos. Isso pode ser visto na fala da entrevistada da empresa E: “[...] demora muito para os consumidores entenderem o conceito da marca [...] hoje os consumidores associam a marca com produtos de qualidade e isso são poucas empresas que conseguem no começo de sua existência”. Essa constatação da entrevistada está em conformidade com o exposto por Barney e Hesterly (2011), ao afirmarem que tais recursos são construídos ao longo do tempo e precisam estar inseridos dentro de um sistema de planejamento eficaz para que sejam mantidos ou se tornem difíceis de imitar.

#### 4.3 POTENCIAL COMPETITIVO DOS RECURSOS E CAPACIDADES IDENTIFICADOS

Após a aplicação do modelo VRIO, foi possível verificar quais empresas apresentam mais recursos que geram vantagem competitiva temporária e vantagem competitiva sustentável, identificando os recursos com maior potencial competitivo sobre os concorrentes. No Quadro 14 é possível verificar os recursos com maior potencialidade para gerar vantagens competitivas nas padarias investigadas.

Quadro 14 - Recursos que geram vantagem competitiva para as organizações

<b>Empresa</b>	<b>Vantagem competitiva temporária</b>	<b>Vantagem competitiva sustentável</b>
Empresa A	Investimento/ Retenção de colaboradores	Experiência/ Localização/ Reputação
Empresa B		Treinamento/ Reputação/ Localização/ Marca
Empresa C	Inovação/ Cultura interna	Treinamento/ Reputação/ Localização/ Marca
Empresa E	Recursos próprios/ Cultura interna	Treinamento/ Reputação/ Localização

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Após a identificação dos recursos com mais possibilidade de gerar vantagem competitiva nas empresas A, B, C e E, observa-se que o recurso de reputação possui maior potencial para gerar vantagem competitiva sustentável para todas as empresas analisadas. A realização de treinamentos constantes também pode permitir que as empresas B, C e E possam gerar vantagem competitiva sustentável.

Nota-se que os recursos de localização e reputação, tidos como potencial competitivo sustentável nas padarias, são os mesmos recursos identificados como bases de diferenciação por Barney e Hesterly (2011). Segundo esses autores, há diversas formas de uma organização potencializar a diferenciação em um ambiente altamente competitivo, sendo que as bases de localização e reputação são duas delas. Nesse sentido, também se constatou, nas entrevistas realizadas, que todas as padarias analisadas julgam que os fatores de diferenciação são a localização e a reputação.

Destaca-se que as empresas B e C são as com mais possibilidade de gerar vantagem competitiva, pois possuem mais recursos que geram vantagem competitiva sustentável. Com isso, as empresas B e C podem se focar nos recursos que realmente aumentam seu potencial competitivo, mas sem esquecer dos recursos que podem ser mais bem trabalhados na organização.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O propósito do presente trabalho foi compreender a contribuição de recursos e capacidades para a estratégia de diferenciação em padarias em Maringá. Para tanto, estabeleceu-se como objetivos específicos identificar como ocorrem as estratégias de diferenciação utilizadas pelas empresas, caracterizar os recursos e capacidades presentes nas padarias analisadas e averiguar qual a potencialidade dos recursos e capacidades em aumentar a competitividade das padarias investigadas.

Pode-se afirmar que as bases que levam algumas poucas padarias a apresentarem uma estratégia de diferenciação mais evidente são localização e a reputação desenvolvida por elas. Todas as empresas analisadas apresentaram essas duas bases de diferenciação, indicando que elas podem ter uma influência positiva nas melhores avaliações no *google* e no maior volume de avaliações com relação a concorrência. No entanto, destaca-se que a base de diferenciação de preço baixo utilizada pela empresa A contraria a teoria de Porter (2004). As empresas estudadas também apresentaram bases de *mix* de produto, qualidade, foco no cliente, personalização, marketing de consumo, criatividade e canal de distribuição.

Em relação aos recursos, pode-se afirmar que nenhuma das empresas analisadas possui recursos financeiros que geram vantagem competitiva sustentável, sendo que grande parte desses recursos são capazes de favorecer a paridade competitiva. Apenas a empresa A e E possuem recursos financeiros que implicam em vantagem competitiva temporária. Quanto aos recursos físicos, é necessário salientar a localização como fonte de vantagem competitiva sustentável para todas as organizações, exceto a empresa D, pois não está organizada para aproveitar tal recurso. No que diz respeito aos recursos humanos, a experiência e o treinamentos são os únicos capazes de alcançar vantagem competitiva sustentável. Já sobre os recursos organizacionais o destaque é a reputação, uma vez que, novamente, todas as empresas apresentaram esse recurso.

Em relação ao potencial competitivo, as empresas B e C se destacam das demais empresas analisadas, considerando que possuem um maior número de recursos com possibilidades de gerar vantagem competitiva sustentável. Destaca-se também os recursos de localização e reputação, considerados com potencial competitivo sustentável, assim como identificados como bases importantes de diferenciação. Os recursos que se destacaram pelo seu potencial de adquirir vantagem competitiva temporária são capacidade de investimentos,

retenção de colaboradores, inovação, recursos próprios e cultura interna. Conhecendo os recursos com maior potencialidade competitiva, as empresas podem se focar seus esforços neles para manter a competitividade.

Diante disso, destaca-se a importância que as empresas estejam organizadas para desenvolver ao máximo os seus recursos, já que o recurso por si só não é capaz de gerar vantagem competitiva. A implementação de uma estratégia de diferenciação está atrelada a utilização dos recursos em sua totalidade. Em outras palavras, o melhor aproveitamento de recursos gera um maior número de bases de diferenciação.

Como principal limitação do estudo, destaca-se a ausência da percepção dos consumidores a respeito das padarias investigadas, visto que não houve uma pesquisa realizada com os clientes para compreender suas opiniões no que se refere as bases de diferenciação aplicadas por esses estabelecimentos. Outra limitação refere-se ao critério de escolha das padarias investigadas, que focou nas padarias com 5 estrelas do *google*, ou seja, as mais bem avaliadas, não sendo considerados outros critérios, ou ferramentas, de avaliação. Além disso, destaca-se a indisponibilidade de tempo por parte de alguns gestores para participar da entrevista, trazendo diversas dificuldades para o agendamento de horário com algumas padarias e algumas intercorrências durante a realização das entrevistas.

Para estudos futuros, sugere-se que sejam colhidos dados juntos aos consumidores do setor de padarias, a fim de captar e analisar as suas percepções e, desse modo, entender a efetividade da estratégia de diferenciação utilizada pelas padarias. Ademais, realizar uma investigação mais minuciosa, em forma de estudo de caso, nas duas empresas que mais se destacaram (empresas B e C) pode trazer resultados relevantes e mais aprofundados. Entrevistar funcionários é outro ponto considerado válido, principalmente porque os recursos humanos despontam com grande potencial competitivo. Isso também ajudaria a entender melhor a realidade da empresa, do ponto de vista dos funcionários, indicando melhor seus pontos fortes e fracos auxiliando as empresas a melhorarem sua competitividade. Apesar das limitações empíricas ressaltadas, conclui-se que esse estudo avançou nas discussões da contribuição de recursos e capacidades para a estratégia de diferenciação em padarias em Maringá.



## REFERÊNCIAS

ABIP - Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. **Indicadores da panificação e confeitaria brasileira em 2019 ITPC**. Disponível em: <https://www.abip.org.br>. Acesso em: 26 jun. 2020.

ABIP - Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. **Indicadores da panificação e confeitaria brasileira em 2020 ITPC**. Disponível em: <https://www.abip.org.br/site/indicadores-da-panificacao-e-confeitaria-em-2020/>. Acesso em: 03 fev. 2021.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P de; CARIO, S. A. Ferraz. Integração Vertical em Montadoras Automotivas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 5, p. 704-725, out. 2018. FapUNIFESP (SciELO). doi:10.1590/1982-7849rac2018170281.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Tradução de Midori Yamamoto. Revisão técnica Pedro Zanni. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BRITO, R. P; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista de Administração Empresarial**, São Paulo, SP, v. 52, n.1, p. 70-84, jan/fev. 2012. ISSN 0034-7590.

BUZZERIO, F. G. **A Perspectiva da Inteligência Competitiva como um Recurso Estratégico**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 125 p., 2012.

CARSTENS, D. D. S; VINCEZI, T. B; FERNANDES, B. H. R; GALVÃO F. F. TECNOGRAN: Todo piso será palco. Toda parede, mural. E a cidade inteira, poesia. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, RS, v. 22, n. 3, p. 519-537, fev. 2017. ISSN 1413-2311. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/60638/40271>. Acesso em: 14 ago. 2020.

CARVALHO, M. M; LAURINDO, J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2 ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

CENTENARO, A; BONEMBERGER, A. M. O; LAIMER, C. G. Gestão do conhecimento e vantagem competitiva: estudo no setor metal mecânico. **Revista de Ciências da Administração**, [S.L.], p. 38-51, 25 abr. 2016. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). doi: 10.5007/2175-8077.2016v18n44p38.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

D'ÁVILA, R. A. C. **A Percepção da Utilização da Tecnologia da Informação (TI) como Estratégia de Valor: uma Análise na Gestão Pública.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Boa Viagem, Recife, 160 p., 2011.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2000.

FERREIRA, B.; AUGUSTO, C. A. Um Olhar para a Integração Vertical a Partir de Recursos e Capacidades Organizacionais: um estudo em fábricas do setor de confecção de roupas. **Desenvolvimento em Questão**, [S.L.], v. 18, n. 53, p. 307-329, 6 nov. 2020. Editora Unijui. doi: 10.21527/2237-6453.2020.53.307-329.

FORMIGA, M. K; CARVALHO, V. A; MARTINS, M. L. M. A capacidade inovadora e o desempenho de empresas inovadoras brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, RS, v. 21, n. 2, p. 269-299, ago. 2015. ISSN 1413-2311. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/47273>. Acesso em: 14 ago. 2020

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, São Paulo, v. 4, p. 63-87, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LIMA, M; SERRA, F; SOARES, T; LIMA, C. Estratégia ou Legitimidade? Análise do papel dos Planos de Desenvolvimento Institucional nas Universidades Brasileiras. **Brazilian Business Review**, [S.L.], v. 17, n. 1, p. 66-96, 1 jan. 2020. doi: 10.15728/bbr.2020.17.1.4.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. DA. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. spe, p. 33-49, 14 set. 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 27ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

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

PETERAF, M. A. The Cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2. Ed - Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES F. R. *et al.* Diferenciação e foco para obtenção de vantagem competitiva: O caso da Beta Sistemas. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, RS, v. 20, n. 3, p. 838-856, 2014. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/43244>. Acesso em: 14 ago. 2020.

SOUSA-FILHO, J. M. de.; BARBIERI, J. C. Estratégia socioambiental baseada em recursos e ambiguidade causal. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 6, novembro-dezembro, p. 699-711, 2015. doi: 10.1590/S0034-759020150608

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

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.