



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

NARCÉLIO CLEMENTE DE SOUSA FILHO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**COMPETIÇÃO E PERFORMANCE NO VAREJO SUPERMERCADISTA NA
PERSPECTIVA DA RESOURCE ADVANTAGE THEORY: ESTUDO DE CASO EM
UM SUPERMERCADO NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE - PB**

CAMPINA GRANDE – PB

2020



NARCÉLIO CLEMENTE DE SOUSA FILHO

**COMPETIÇÃO E PERFORMANCE NO VAREJO SUPERMERCADISTA NA
PERSPECTIVA DA RESOURCE ADVANTAGE THEORY: ESTUDO DE CASO EM
UM SUPERMERCADO NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE - PB**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Lucia Santana de Freitas

CAMPINA GRANDE – PB

2020

COMPETIÇÃO E PERFORMANCE NO VAREJO SUPERMERCADISTA NA PERSPECTIVA DA RESOURCE ADVANTAGE THEORY: ESTUDO DE CASO EM UM SUPERMERCADO NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB

Narcélio Clemente de Sousa Filho
Lucia Santana de Freitas

RESUMO

A complexidade da competição no setor supermercadista vai muito além da disputa nas prateleiras, há uma diversidade de players, dentre eles multinacionais, que competem diretamente com empresas regionais e familiares tornando a competição ainda mais intensa. Neste sentido, o presente artigo tem como objetivo analisar a competição e suas implicações sobre a performance organizacional em uma empresa no setor supermercadista sob o prisma da *R-A Theory*. Para tanto, utilizou-se como base teórica a Resource Advantage Theory (Teoria da Vantagem em Recursos) proposto por Hunt e Morgan (1995). Quanto ao método se utilizou do estudo de caso em um supermercado na cidade de Campina Grande – PB. A coleta de dados foi feita diretamente ao principal gestor, através de três questionários, aplicados presencialmente, acrescidos de esclarecimentos sobre as peculiaridades dos recursos avaliados. Tais recursos foram agrupados em sete dimensões (Física, Financeira, Humana, Organizacional, Informacional, Relacional e Legal). O primeiro questionário avaliou a Vantagem Comparativa, o segundo a Vantagem Competitiva e o terceiro a performance organizacional. Como resultados, pode-se constatar que a Loja em estudo apresenta-se em **Vantagem Comparativa**, em cinco das sete dimensões avaliadas. Tal dotação, reflete o mesmo resultado quando da Posição de Mercado, ou seja, **Vantagem Competitiva**, em quatro das sete dimensões, resultando em **Paridade** no que tange à performance organizacional.

Palavras-chave: Competição; Vantagem Competitiva; Performance; Varejo Supermercadista.

COMPETITION AND PERFORMANCE IN THE SUPERMARKET RETAIL FROM THE PERSPECTIVE OF RESOURCE ADVANTAGE THEORY: CASE STUDY IN A SUPERMARKET IN THE CITY OF CAMPINA GRANDE - PB

ABSTRACT

The complexity of competition in the supermarket sector goes far beyond the dispute on the shelves, there is a diversity of players, among them multinationals, that compete directly with regional and family companies making the competition even more intense. In this sense, this article aims to analyze competition and its implications for organizational performance in a company in the supermarket sector under the prism of R-A Theory. To do so, the Resource Advantage Theory proposed by Hunt and Morgan (1995) was used as a theoretical basis. As for the method, a case study was used in a supermarket in the city of Campina Grande - PB. The data collection was done directly to the main manager, through three questionnaires, applied in person, plus clarifications on the peculiarities of the evaluated resources. Such resources were grouped into seven dimensions (Physical, Financial, Human, Organizational,

Informational, Relational and Legal). The first questionnaire evaluated the Comparative Advantage, the second the Competitive Advantage and the third the organizational performance. As a result, it can be seen that the Store under study presents a Comparative Advantage, in five of the seven dimensions evaluated. Such endowment reflects the same result when in the Market Position, that is, Competitive Advantage, in four of the seven dimensions, resulting in Parity regarding organizational performance.

1 INTRODUÇÃO

A competição é um fenômeno que está ontologicamente inerente à forma de ser da sociedade regida por um sistema de mercado em sua organização e expressão cultural. Essa constatação não se dá apenas na natureza, mas é uma realidade no mundo dos homens. Com as ideias desenvolvidas por Charles Darwin em *A Origem das Espécies* (1859), a pauta do progresso é associada à teoria da evolução com o Darwinismo Social, proposto pelo filósofo inglês Herbert Spencer em sua obra *Social Statics* em 1851. Neste sentido, Goudzwaard (2019), relata que um dos elementos que a teoria da evolução acrescenta à ideia de progresso, diz respeito à noção de um processo inevitável de seleção natural dentro da sociedade, expressa pela competição.

Na perspectiva sociocultural, o autor argumenta que a construção do sistema social ocidental, se dá através da disrupção de diversas barreiras culturais, ocorrendo sob o desenvolvimento de uma fé no progresso, alcançada a partir da racionalização do homem, com o domínio da natureza e seu desenvolvimento tecnológico e socioeconômico, isto, ocorrendo sob a esteira do iluminismo, do pensamento realista positivista e de uma ética utilitarista. O autor afirma que “o que mais o progresso é do que uma evolução numa direção ascendente desejada.” (GOUDZWAARD, 2019).

Na perspectiva econômica, Adam Smith (1776), trata em sua teoria econômica sobre a “mão invisível” que opera sobre oferta e demanda regendo estas como uma ordem natural, assim defendendo o livre comércio como uma prerrogativa para que a competição pura, leve a sociedade ao progresso. Estes paradigmas remetem a uma *lex naturalles* que rege também os aspectos socioeconômicos dos homens.

Para sociedade atual, a estrutura fornecida pela economia de mercado é uma das principais bases das interações e também para a ideia não só de progresso, mas de sobrevivência, sendo caracterizada como um relativo tipo de “seleção natural do mais apto” entre as empresas, na qual a concorrência levaria à evolução dos limites tecnológicos e de consumo.

Nesse sentido, Shelby Hunt e Robert M. Morgan (1995), em seu artigo seminal, lançam mão do que seria o início da construção de uma teoria geral da competição, interdisciplinar na origem dos seus axiomas e na sua capacidade de predição, intitulada *Resource Advantage Theory (R-A Theory)*,

Hunt (2012), descreve o processo de competição considerando os seguintes aspectos: a demanda é heterogênea entre e dentro das indústrias; a obtenção de informação é imperfeita e custosa tanto para as firmas quanto para os consumidores; a competição entre as organizações é mediada pela vantagem comparativa entre os recursos internos gerando um desequilíbrio entre

as firmas; o que resultam em vantagem competitiva e uma performance financeira superior que se torna um *feedback* sobre suas estratégias.

Segundo a R-A Theory as firmas também são influenciadas por fatores do ambiente externo e considera a perspectiva evolucionária, uma vez que o desequilíbrio promovido pela dinâmica competitiva pode causar o processo endógeno de inovação como um imperativo natural fruto desse sistema (ROSSI et al., 2014).

Em setores econômicos maduros há uma diversidade de empresas disputando por seu espaço e o acirramento da concorrência externaliza a complexidade da dinâmica dos processos competitivos. Pode-se ver essas características no varejo brasileiro, especificamente no varejo supermercadista, no qual se encontra uma multiplicidade de players e evolução de formatos de lojas. Pode-se verificar que dentro de uma mesma cidade há presença de diversas organizações que estão entre as primeiras do *rank* brasileiro, dentre essas multinacionais, competindo diretamente com organizações regionais e até mesmo familiares sem que estas últimas se encontrem em desigualdade de performance e liderança nos limites espaciais de competição.

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), o setor supermercadista brasileiro registrou um faturamento de R\$ 378,3 bilhões em 2019, um crescimento nominal de 6,4% em relação ao ano anterior, representando 5,2% do PIB brasileiro. Ainda em 2019, esse setor manteve mais de 1,88 milhão de empregos diretos, gerando 28,7 mil vagas de emprego, somando cerca de 89,8 mil lojas em todo o país, segundo dados da Nielsen (ABRAS, 2020). Além de comum, representativo e pujante, o setor do varejo pode ser considerado o mais íntimo do cidadão brasileiro urbano com capacidade mínima de consumo e se faz presente no cotidiano e rotina das famílias, sendo o principal portal de encontro entre a produção industrial e o cliente final.

Em 2020, com a crise trazida pelo novo Corona vírus, o setor supermercadista considerado como um serviço essencial, foi um dos poucos que se manteve em atividade. Segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), as empresas que já possuíam as atividades de vendas em plataformas online incorporadas as suas operações, além de sistemas delivery, tiveram um aumento superior a 180% no volume de compras nas categorias beleza, saúde, bebidas e alimentos. Segundo dados do Departamento de Economia e Pesquisa da Abras, no ano de 2020, no acumulado de janeiro a junho, o setor soma um crescimento real de vendas de 3,47% em relação ao ano de 2019 (ABRAS, 2020). Mesmo durante a crise trazida pela pandemia onde projetou o PIB brasileiro a níveis negativos, o setor de autosserviço foi um dos poucos que se manteve firme.

Diante do exposto, o presente artigo tem como objetivo analisar a competição e suas implicações sobre a performance em uma empresa no setor supermercadista sob o prisma da *R-A Theory*.

As contribuições do trabalho em termos teóricos, se espera ampliar a discussão e validação empírica da *R-A Theory*, especialmente, seu poder explicativo para análise da competição no setor supermercadista. Do ponto de vista prático, se espera o desenvolvimento de um método avaliativo de performance competitiva para gestores do setor supermercadista, auxiliando na identificação de recursos estratégicos.

Na sequência, será apresentado o tópico dois que consta o referencial teórico, no qual serão abordados o varejo supermercadista; a Teoria da Vantagem em Recursos (*R-A Theory*) e

a Visão Baseada em Recursos (RBV). No tópico três, os procedimentos metodológicos, contendo as características da pesquisa, os tipos e fontes de dados, instrumentos de coleta e formas de análise. No tópico quatro serão apresentados os resultados e a discussão. No tópico cinco, as conclusões, limitações e possíveis extensões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria da Vantagem em Recursos (R-A THEORY)

Hunt e Morgan (1995), propuseram uma nova abordagem para o processo de competição em diferentes tipos de economias e mercados e a intitularam Resource - Advantage Theory. Com a finalidade de desenvolver uma teoria geral da competição, o modelo proposto pela R-A Theory se apresenta de forma interdisciplinar, sendo desenvolvida entre diversas escolas de pensamento que incluem o marketing, gestão, economia, ética, direito, gerenciamento da cadeia de suprimentos e negócios em geral. Além disso, está baseado e tem afinidades com outras teorias e tradições de pesquisa como a economia evolutiva, economia austríaca, tradição histórica, tradição baseada em recursos (RBV), tradição baseada em competências, economia institucional e sociologia econômica (WOOLISCROFT; HUNT, 2012).

A partir do artigo publicado em 1995 por Hunt e Morgan, essa teoria foi desenvolvida e aprimorada em diversas outras publicações. As nove premissas fundamentais para entender a teoria, segundo Hunt e Morgan (1997), estão no quadro 2.

Quadro 2:

Premissas fundamentais da Resource – Advantage Theory.

PREMISSAS FUNDAMENTAIS RESOURCE-ADVANTAGE THEORY	
P1	A demanda é heterogênea entre e dentro das indústrias, além de ser dinâmica;
P2	A obtenção de informações pelos consumidores é imperfeita e custosa;
P3	A motivação humana é influenciada pela busca do interesse pessoal (códigos morais pessoais);
P4	O objetivo da firma é obter desempenho financeiro superior;
P5	A obtenção de informações pelas firmas é imperfeita e custosa;
P6	Os recursos das firmas são financeiros, físicos, legal, humanos, organizacionais, informacionais e relacionais;
P7	Os recursos são heterogêneos e imperfeitamente móveis;
P8	A função administração é reconhecer, entender, criar, selecionar, implementar e modificar estratégias;
P9	As dinâmicas competitivas provocam o desequilíbrio com inovações endógenas.

Fonte: HUNT & MORGAN (1997).

O processo de competição é explicado como uma constante luta por vantagens comparativas em recursos. Como resultado dessas tensões, a firma é levada a uma vantagem competitiva no mercado, conseqüentemente, levando a obter uma performance financeira superior. As firmas aprendem com a competição por meio do *feedback* gerado pelo desempenho financeiro relativo, que por sua vez, sinaliza a posição de mercado da firma e assim os recursos relativos (HUNT; DEROZIER, 2004). A figura 2 representa a estrutura geral da *R-A Theory*.

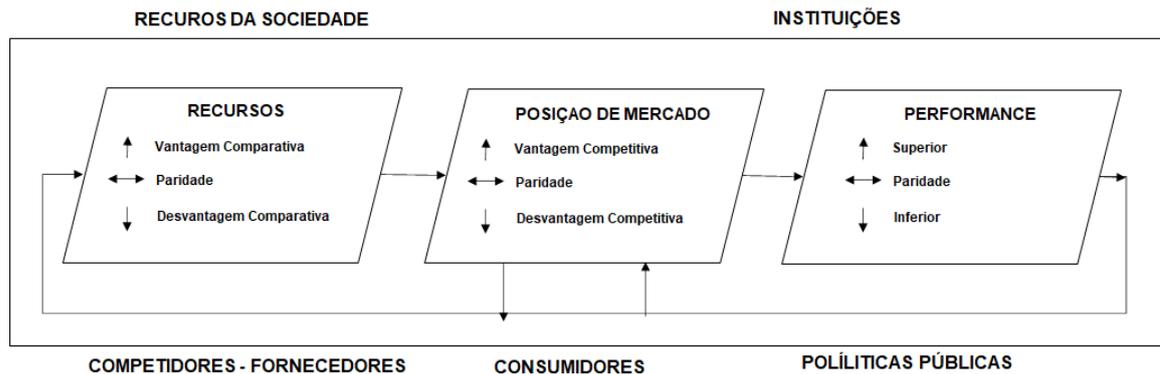


Figura 2: Estrutura geral da R-A Theory

Fonte: HUNT; MORGAN, 1996, P. 108

Alinhado com o que foi proposto por Porter (1980), no quesito ao ambiente externo da empresa e das estratégias em diferenciação, custo ou enfoque, as firmas, quando possuem recursos que permitem entregar, para um determinado segmento de mercado, uma oferta de valor superior ou produzida a custos mais baixos, obtêm uma posição de vantagem competitiva (HUNT; MORGAN, 1995).

Essa disputa é diretamente influenciada por variáveis externas como políticas públicas, consumidores, fornecedores, competidores, cultura e instituições. Assim, o desempenho financeiro superior significa atingir um nível que exceda alguma referência entre os competidores, resultante da combinação dos recursos valioso da empresa, gerando uma vantagem comparativa em recursos em relação aos concorrentes.

Como relacionado na premissa P4, o objetivo primário das empresas (com fins lucrativos) é obter um desempenho financeiro superior, e nas premissas P2 e P5 é custoso e imperfeito a obtenção de informação sobre os segmentos e características de mercado, competidores, fornecedores, stakeholders e tecnologias.

Os recursos das empresas são definidos como “entidades de mobilidade imperfeita” (HUNT, 2012). As tensões e restrições geradas por essa dinâmica de constante disputa, faz despontar o processo de inovação como um imperativo diferenciador provocado pela firma com a intenção de ocupar uma posição à frente no mercado com a redução do custo total da oferta e/ou no aumento do seu valor.

Esta teoria é considerada como evolucionária, na medida em que os processos contínuos de inovação, tem suas origens no interior do sistema de competição, por fatores internos relacionado as tensões e natureza de suas motivações ligadas a lógica do mercado. Assim, a *R-A Theory*, considera a inovação como fator diferenciador entre competidores, desequilibrante e um processo endógeno. D’Andrea (2019), argumenta que “capital e conhecimento, os recursos, são duráveis e podem ser transferidos para próxima geração”.

Contudo, essa vantagem comparativa se dá em meio à combinação dos recursos valiosos da empresa. Os recursos de uma empresa são físico, financeiro, humano, informacional, relacional, organizacional e legal. Podendo ser recursos tangíveis ou intangíveis. Assim, a sustentabilidade de uma situação de vantagem competitiva está na competência de a empresa lidar com fatores internos e externos. Hunt (2000a), elenca os fatores que levam a uma empresa perder sua posição de vantagem: (a) falha no reinvestimento da manutenção dos recursos; (b)

ambiguidade que dificulta a compreensão do grau de importância do elenco dos seus recursos; (c) falha de adaptação a mudanças.

2.2 Visão Baseadas em Recursos (RBV)

A Visão Baseada em Recursos (RBV), busca determinar as razões da performance superior frente a seus concorrentes. Trata os recursos e capacidades internas, tangíveis e intangíveis, como fonte de vantagem competitiva (PENROSE, 1959). Esta teoria defende que para obter superioridade, os recursos devem apresentar as seguintes características: (1) potencial para criação de valor; (2) serem raros entre os competidores atuais e potenciais da empresa; (3) serem imperfeitamente imitáveis; (4) organizacionalmente explorado. A RBV se fundamenta na administração de recursos tangíveis e intangíveis, na heterogeneidade das empresas e nas variáveis competitivas para certas firmas (BARNEY, 2001).

Barney e Hesterly (2007), desenvolveram um método, denominado pela sigla VRIO, para classificar os recursos e capacidades de uma empresa e como esses podem vir a se tornarem fontes de vantagem para a organização. Os pressupostos que balizam o modelo VRIO, através da identificação e avaliação dos recursos dentro da empresa, classificando-os segundo os critérios de valor, raridade, imitabilidade e organização, levando em consideração os principais concorrentes e verificando a influência de três forças fundamentais do mercado: a escassez desses recursos, a demanda gerada no mercado por ele e sua apropriação pela empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007, 2011).

De acordo com Barney e Hesterly (2007), através da análise empírica, identificando como esses recursos contribuem em termos de implicações competitivas, gerando desvantagem, paridade, vantagem temporária ou vantagem sustentável em relação aos principais competidores, conforme exposto na Quadro 3.

Quadro 3:
Modelo VRIO

	Recurso valioso?	Recurso raro?	Recurso custoso de imitar?	O recurso será explorado pela empresa?	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: Barney e Hesterly (2007).

As teorias RBV e a R-A Theory podem ser facilmente confundidas como sendo a mesma teoria, pois veem as empresas como combinadores de recursos heterogêneos e imperfeitamente móveis. Contudo, as diferenças são várias como demonstrado por Hunt (2012). Ver Quadro 4.

Desta forma, a *R-A Theory* ao incorporar a teoria RBV, especialmente, o modelo VRIO, se constitui uma importante ferramenta de análise dos recursos internos e de posição de mercado das empresas estudadas, ampliando a capacidade explicativa de análise da competição.

Quadro 4:

Diferenças entre RBV e R-A Theory.

VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV)	TEORIA DA VANTAGEM EM RECURSOS (R-A THEORY)
A RBV se vê como exclusivamente uma teoria da empresa;	É uma teoria da competição que inclui uma teoria da empresa;
A inovação como um processo exógeno para a empresa;	Enxerga a inovação como um processo endógeno, resultado da dinâmica competitiva;
Desenvolve sua dinâmica de competição de forma que a concorrência entre as empresas é equilibrada;	Considera que a competição entre as empresas é evolutiva e desequilibradora;
Vê a demanda como fora da sua teoria;	Incorpora uma teoria da demanda;
Confunde posição de vantagem competitiva no mercado com vantagem comparativa em recursos que levam a posições de vantagem competitiva;	Distingui claramente as posições de vantagem competitiva no mercado das vantagens comparativas em recursos que levam às vantagens posicionais;
Vê a empresa buscando “aluguéis econômicos” (e, por implicação, vê o comportamento das empresas como indesejável para a sociedade);	Vê as empresas em busca de performance financeira superior (e mostra como essa busca é altamente benéfica para a sociedade);
A RBV é omissa quanto às implicações de políticas públicas sobre a teoria.	Sustenta que a teoria tem implicações em políticas públicas.

Fonte: WOOLISCROFT & HUNT (2012)

2.3 Varejo Supermercadista

No setor de varejo supermercadista, que consolida a entrega de diversas indústrias em um só lugar, o fator competitivo é potencializado gerando o benefício da comodidade e alcance das famílias no consumo de diversos produtos nacionais e internacionais. A competição direta e indireta entre indústrias se dá entre as gôndolas da loja de varejo supermercadista, aprofundando o contexto competitivo (PORTO & SILVA, 2013).

Em 2019 o autosserviço brasileiro obteve seu melhor índice de lucro líquido das últimas duas décadas. A margem de lucro dos supermercadistas chegou a 2,4%, alcançando uma alta de 0,2 pontos percentuais sobre o período anterior. A média do lucro líquido do varejo é baseada nos dados fornecidos pelos respondentes do Ranking Abras/SuperHiper, que representa 80% da receita movimentada por todo setor em 2019 (ABRAS, 2020).

O faturamento consolidado das 300 maiores empresas participantes do Ranking Abras/SuperHiper, em 2019, foi de R\$ 290,1 bilhões, representando crescimento nominal de 11,1%. Uma alta real da receita deste grupo em 3,3%. O faturamento destas 300 maiores, representou 76,7% de toda a receita movimentada pelo autosserviço nacional em 2019. Abaixo segue o gráfico I representando a evolução da receita conjunta das 300 maiores do ranking Abras/SuperHiper no período de 2006 a 2019.

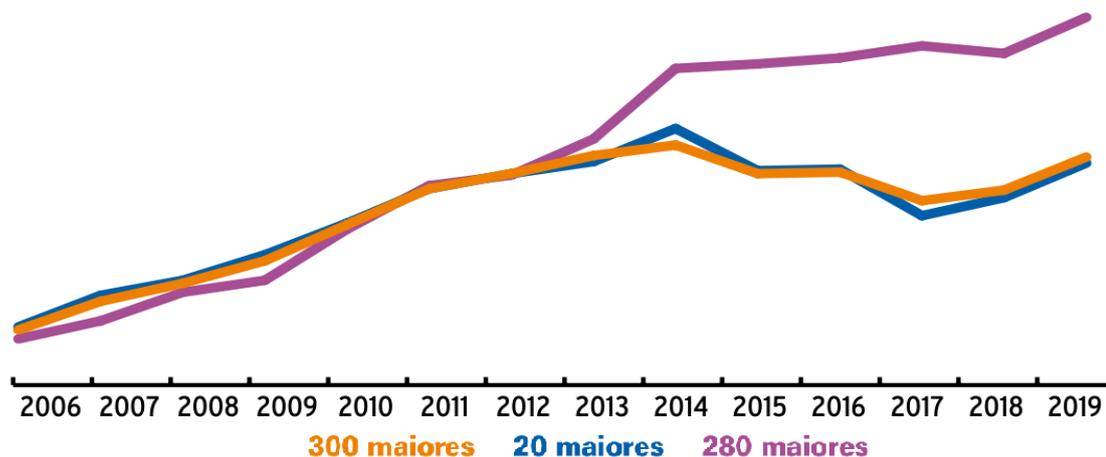


Figura I: Receita conjunta das 300 maiores em 2019.

Fonte: Ranking ABRAS (2020).

Em um estudo também realizado pela ABRAS, em relação a alocação de investimentos, tomando por base 178 empresas, no qual essas correspondem a 47% do setor, indicaram uma previsão de investimento de R\$ 10,9 bilhões para 2020. Desse montante, 33,4% será destinado a construções de lojas. No período anterior, as empresas que previam construir novos estabelecimentos somavam 22%.

A pesquisa também considerou os desembolsos que tendem a ser priorizados, que em ordem decrescente estão os investimentos em climatização (17,5%), recursos humanos (16,1%), equipamentos de refrigeração (7,6%) e reforma de lojas (7,2%). Para o período referente ao ano 2018, com base em 236 empresas respondentes (49% do setor), declararam que investiram conjuntamente um montante de R\$ 38,7 bilhões, no qual quase um terço (31,1%) se destinou à ampliação na área de vendas. Isso implica que o supermercadista tem orientado suas ações na promoção de melhorias em suas estruturas físicas e modernização de suas instalações. E os quesitos que tiveram maior aporte foram: aquisição de terreno (19,8%), equipamentos de refrigeração (17%) e construção de lojas (10,5%) (ABRAS, 2020).

Quanto ao formato de loja, com o desenvolvimento do setor e o surgimento de grandes players entre eles multinacionais, se iniciou a diferenciação dos formatos de lojas tanto no aspecto do tamanho como também do sortimento de produtos como de toda estratégia de mix de marketing (FERREIRA, 2005).

Segundo a análise do setor realizada pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) foram identificados 12 formatos de lojas estabelecidos no Brasil (ASCAR, 2012). Essa tendência e as especificações dos tipos de formatos podem ser verificadas no quadro 1.

Quadro 1:

Formatos de lojas do setor supermercadista.

Formatos	Área de vendas (m ²)	Nº Média de Itens	% Não Alimentos	Nível de Preços	Nº de Check-outs
Loja de Conveniência	50/200	1.000	1	120	1/2
Loja de Sortimento Limitado	200/400	900	2	85	2/4
Supermercado de Proximidade	150/400	4.000	1	110	2/4
Supermercado Compacto	300/800	6.000	3	102	2/7
Supermercado Tradicional	800/2500	12.000	5	100	6/16
Supermercado Gourmet e de Especialidades	1.000/1.900	16.000	6	106	5/12
Superloja (Combo)	2.500/4.500	24.000	10	94	16/30
Hipermercado	6.000/10.000	50.000	35	92	30/60
Super Center	8.000/12.000	60.000	40	90	30/60
Loja-Depósito	3.500/5.000	7.000	7	88	20/30
Clube Atacadista	5.000/10.000	6.000	50	82	14/25
Atacado Misto (Cash and Carry)	2.500/6.000	9.000	9	88	20/28

Fonte: Adaptado de Ascar & Associados/Abras (2012).

O supermercado compacto parte do mesmo princípio do supermercado tradicional que se propõe a atuar com operação de auto-serviço de baixo custo, baixa margem e alto volume. Porém com um enfoque específico nas decisões de localização, buscando estar mais próximo das residências dos consumidores assim como o supermercado de proximidade, possuindo uma estrutura física e sortimento de produtos menores em relação ao supermercado tradicional. Possui uma média de 300 a 800 m² de área de venda, de 2 a 7 checkouts e um sortimento de produtos girando em torno dos 6.000 itens.

Por fim, entende-se a importância do setor supermercadista e que o mesmo atua dentro de uma dinâmica competitiva, e, que esta poderá ser explicada e melhor entendida pela R-A Theory.

3. METODOLOGIA

As características desse estudo são de natureza qualitativo-descritiva. Segundo Godoy (1995) “os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural”. A utilização dessa abordagem valoriza o contato direto do pesquisador no ambiente e circunstância estudada.

O método utilizado foi o estudo de caso. Tem por definição a investigação de um fenômeno contemporâneo em seu contexto no mundo real possibilitando o levantamento de evidências relevantes (YIN, 2001). Sendo um método propício quando se propõe analisar fenômenos sociais na identificação e descrição de aspectos subjetivos do ambiente organizacional.

A loja analisada fica localizada na cidade de Campina Grande – PB, e foi escolhida pelo critério de acessibilidade. No presente trabalho será nomeada como: Toda Hora (nome fictício), como forma de resguardar o respondente e a empresa.

O caso estudado é uma loja com características de um supermercado compacto com área de venda de 485,15 m², 7 checkouts, um sortimento médio de dois mil produtos e possui um quadro de colaboradores com 28 funcionários. Atuando sobre a bandeira de negócio Todo Mês, possui uma proposta de otimização do custo operacional, baixo custo de imobilização e

estrutura física, localização direcionada para avenidas principais de bairros residenciais e um foco de atenção no atendimento de classes socioeconômicas C e D.

A bandeira de negócio Todo Mês, inicialmente pertencente a um Grupo de origem internacional, teve sua inauguração no ano de 2011, com a intenção de desenvolver a estratégia que levou o grupo a ser bem sucedido no seu país de origem sobre lema “Preço Baixo Durante Todo Mês” (PBDTM). Em 2018, tal Grupo vendeu 80% da sua operação no Brasil para o um Fundo de Investimento (incluindo também a bandeira de negócio da loja estudada). Em 2019, o Fundo de Investimento obteve os 20% restantes do controle da operação no Brasil e passou a se chamar “Grupo Grande” (nome fictício). Nos dias atuais, conta com uma rede composta por 388 unidades, em 186 cidades, sendo 18 estados e no Distrito Federal, atuando com aproximadamente 50 mil colaboradores.

Os dados primários foram obtidos junto ao gestor da loja exercendo o papel de respondente na representação da empresa estudada, o mesmo conta com 12 anos de experiência nesta função possuindo um amplo conhecimento do setor supermercadista. A coleta dos dados se deu através de três questionários aplicados com a presença do pesquisador. À medida que foram sendo respondidos, vários esclarecimentos foram feitos de ambas as partes e informações adicionais foram dadas, especialmente, sobre o detalhamento dos diferentes recursos. Os dados secundários foram obtidos de artigos, publicações de estudos setoriais e órgãos de pesquisa, fomento e desenvolvimento.

Para os três questionários, as respostas seriam referentes ao exercício operacional do ano de 2019, a coleta se deu durante o mês de setembro de 2020.

O primeiro questionário teve por objetivo entender a dinâmica competitiva, através da avaliação dos recursos internos da empresa em comparação aos recursos dos seus principais concorrentes, tomando como base a perspectiva da *R-A Theory*. Os recursos elencados foram distribuídos em 7 dimensões: física (três recursos), financeira (quatro recursos), humanos (cinco recursos), organizacional (três recursos), informacional (três recursos), relacional (três recursos) e legal (cinco recursos). A escolha de tais recursos se deu a partir da literatura referente a RBV e a *R-A Theory*, bem como de trabalhos científicos e estudos sobre o setor supermercadista, especialmente, Tunes & Monteiro, 2017; Hermes et al, 2016; Hunt, 2012; Barney & Pearson, 2007)

Para análise de cada recurso foi utilizado uma escala tipo Likert de cinco pontos, sendo: 1 (muito pior), 2 (pior), 3 (similar), 4 (melhor), 5 (muito melhor). Desta forma, a posição de vantagem comparativa de cada recurso que poderá resultar em uma posição de desvantagem comparativa (muito pior e pior), paridade comparativa (similar) ou vantagem comparativa (melhor e muito melhor).

Para o segundo questionário, foram consideradas as mesmas dimensões e seus respectivos recursos usados no questionário I, sendo que sua avaliação será através do modelo VRIO. Cada recurso terá suas características avaliadas segundo os seguintes critérios: Valor (três critérios); Raro (três critérios); Difícil de Imitar (três critérios); e Organizacional (quatro critérios). O entrevistado deverá marcar “sim” ou “não” determinando se o recurso possui ou não tal característica. Na análise cada critério do VRIO se tomou como base os trabalhos de Nevo e Wade (2008) e Ainuddin *et al* (2007).

A análise do segundo questionário será baseada nas implicações competitivas resultante do modelo VRIO proposto por Barney e Pearson (2007) que se encontra resumido no quadro 3. Se um recurso não apresenta o critério de valor, isto implicará que a empresa não implementará estratégias que exploram oportunidades de negócio ou se proteja de ameaças do seu ambiente de competição com o recurso em questão, resultando em **desvantagem competitiva**.

Se um recurso analisado apresentar critérios de **valor**, mas não de **raridade**, e se for explorado pela empresa, ou seja, também possuir o critério **organizacional**, que significa a exploração desse recurso para desenvolver e aplicar estratégias, será esperado que resultem em paridade competitiva. Explorar esse tipo de recurso não gera vantagem competitiva apenas **paridade**, pois é considerado comum entre os competidores, contudo, a não exploração colocará a empresa em **desvantagem competitiva** por ser um recurso valioso para o mercado. Recursos valiosos, mas comuns (não raros), podem ser considerados forças organizacionais.

O recurso que atende aos critérios de **valor e raridade**, mas não é difícil de ser replicado (**imitabilidade**), se for explorado (**organizacional**) pela a empresa para desenvolvimento de estratégias e oportunidades de negócio, resultará em uma **vantagem competitiva temporária**. Isso pode ser explicado pelo termo “vantagem de pioneirismo”, no qual a empresa é a primeira a explorar o recurso em questão. Porém, não existindo, ou não sendo sólida a barreira na qual dá possibilidade aos concorrentes de replicarem o recurso, seja por duplicação direta ou substituição, sem desvantagem de custo, deteriorará a vantagem de pioneirismo que a empresa tenha obtido. Entretanto, se o recurso atende aos critérios de **valor e raridade**, mas não é **organizacionalmente** explorado pela empresa, isto implicará em uma geração de **paridade competitiva**.

Se por outro lado, o recurso é **valioso, raro, custoso e difícil de imitar** e a empresa explora-lo (**organizacional**) devidamente na geração de estratégias, isso resultará em uma implicação de **vantagem competitiva sustentável**. As empresas concorrentes enfrentaram desvantagens de custo para replicar os recursos bem-sucedidos.

Segundo Barney e Pearson (2007), o critério “organização” atua como um fator de ajuste do modelo VRIO. Os autores argumentam que os recursos que são valiosos, raros e custosos de imitar, mas que não são organizacionalmente explorados, em sua plenitude, para extrair o máximo de vantagem, podem acabar por deixar se perder seu potencial competitivo.

Por último, para medição do desempenho organizacional, está se deu de forma subjetiva. Optou-se por utilizar a proposta de Santos *et al* (2007), em que os autores desenvolvem uma metodologia específica para avaliação subjetiva de performance. Foram criadas três perguntas. A primeira pediu-se para o gestor avaliar com uma nota de 0 a 10 o desempenho geral da empresa/unidade de negócio referente ao ano de 2019.

Representando um contínuo que vai desde muito insatisfatório (0) até plenamente satisfatório (10), a partir da nota dada pelo gestor, está, representará em caráter subjetivo a performance nos aspectos da expectativa interna e em comparação ao embate competitivo com seus principais concorrentes, sendo mais precisamente uma resposta geral e abrangente sobre o caso estudado.

A segunda questão foi pedido para o gestor classificar o desempenho da empresa/unidade de negócio no ano de 2019 em relação a suas expectativas. Nessa questão

utilizou-se uma escala Likert de cinco pontos: 1 (muito abaixo), 2 (abaixo), 3 (esperado), 4 (acima) e 5 (muito acima). Na terceira pergunta, foi solicitado que os gestores avaliassem o desempenho da empresa/unidade de negócio em 2019 com relação aos seus principais concorrentes, também foi utilizado uma escala Likert de cinco pontos: 1 (muito pior), 2 (pior), 3 (igual), 4 (melhor) e 5 (muito melhor).

Para a segunda questão, partindo da resposta fornecida pelo respondente, está determinará em caráter subjetivo o nível de alcance das expectativas de performance dos gestores da empresa para aquela unidade de acordo com as metas estabelecidas e visão de negócio. Para a terceira questão, está determinará em caráter subjetivo, o nível de performance competitiva relativa aos principais concorrentes da unidade de negócio estudada.

Por fim, para mensurar a performance geral dos casos estudados, foi proposto um cálculo a partir da média aritmética com base no resultado das três questões descritas acima. Foi utilizado a seguinte fórmula: $(P1/2 + P2 + P3) / 3$, no qual respectivamente P1 representa a primeira pergunta do terceiro questionário. P2 a segunda pergunta e P3 a terceira, cuja respostas podem variar de 0 a 5, sendo 0 a 2 resulta em **performance inferior**; 3 resulta em **paridade de performance**; 4 e 5 resulta em **performance superior**.

A título de síntese, a figura 3 mostra de forma resumida os possíveis resultados da avaliação da dinâmica competitiva a partir da R-A Theory.

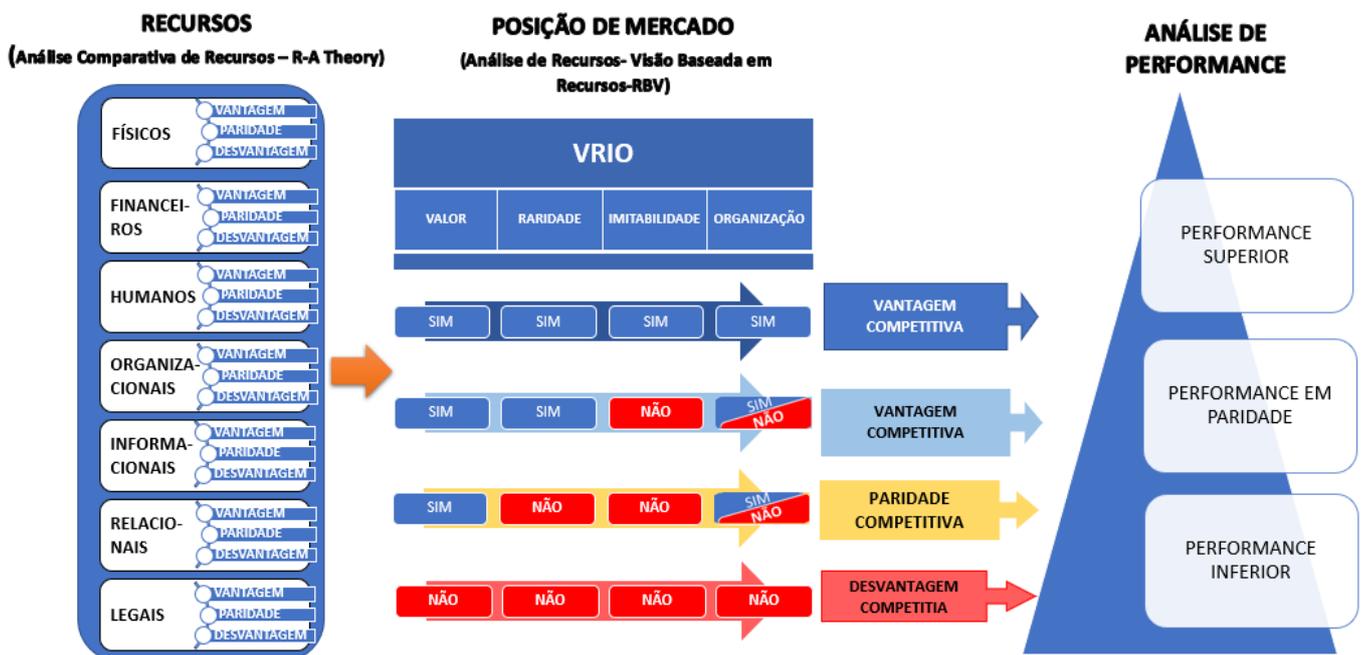


Figura 3: Estrutura de análise da R-A Theory
Fonte: elaborado pelo autor.

A partir dos dados obtidos e da avaliação dos diferentes recursos organizacionais, pode-se proceder a Análise Comparativa de Recursos, a Posição de Mercado e a Performance Organizacional.

4. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente será feita a análise da vantagem comparativa em recursos, em seguida a análise de posição de mercado a partir do modelo VRIO, e, por último, será analisado a performance organizacional.

4.1 O Caso da Loja: Toda Hora

Cabe destacar que ao responder os três questionários, o gerente considerou como principal concorrente um supermercado com formato de Mercado de Vizinhança, que possui área de vendas equivalente e proximidade física da loja do caso estudado. A empresa concorrente pertence à uma rede de supermercados regional que atende dentro dos limites da cidade de Campina Grande – PB

4.1.1 Análise Comparativa de Recursos

Na **Dimensão Física**, os três recursos avaliados obtiveram nota 4 (melhor que a concorrência), resultando em uma **vantagem comparativa** da dimensão Física (ver quadro 5). Para o recursos 1.1, implica dizer que a estrutura física e layout das instalações é melhor avaliada em relação a qualidade da ambientação e capacidade do prédio. No recurso 1.2, este recebeu um melhor investimento na manutenção e harmonização da atmosfera de loja propiciando um ambiente mais atrativo em comparação ao seu competidor direto. O recurso 1.3, a empresa dispõe de melhores equipamentos que auxiliam na operação das atividades e gerenciamento tais como: equipamentos computacionais para gerenciamento de estoque, hardware e estrutura para os checkout, gondolas e expositores, câmeras refrigeradoras e freezers, outros.

Quadro 5:

Dimensão Física: análise comparativa de recursos

1. DIMENSÃO FÍSICA	1.1 Estrutura e Layout das instalações.	4	Vantagem Comparativa	VANTAGEM COMPARATIVA
	1.2 Investimento em Ambientação, Design e Atmosfera de loja.	4	Vantagem Comparativa	
	1.3 Equipamentos e sua adequação com a operação da empresa. Estão inclusos Hardware e estrutura para os checkout, gondolas e expositores, câmeras refrigeradoras e freezers, equipamento computacional, etc.	4	Vantagem Comparativa	

Fonte: elaborado pelo autor.

Na **Dimensão Financeira**, os recursos 2.1 e 2.4 obtiveram **vantagem comparativa** e os recursos 2.2 e 2.3, obtiveram como resultado **desvantagem comparativa** (ver quadro 6). A explicação do recurso 2.1 advém de uma estrutura complexa que suporta uma dinâmica decisória robusta. Nela existe um departamento comercial que realiza as negociações de contratos de compra com as diversas indústrias e o gerenciamento completo da cadeia de suprimento além da definição de diretrizes para estipulações de preço e margem, levando em conta custos logísticos, de armazenagem e a estratégia de bandeira. Cada categoria de produtos possui seu gestor comercial e equipe de apoio formado por cargos desenhados para essa estrutura decisória. A execução da dinâmica de flutuação de preços por categoria é definida conforme estratégia pré-estabelecida por bandeira de negocia, que é assistida de forma genérica para todas as lojas pertencentes a sua bandeira, que é o caso da loja Toda Hora. No recurso 2.4,

seu resultado foi de **vantagem comparativa** estando relacionado ao porte da empresa que é nacional em comparação a rede de lojas concorrente que se dá dentro de um município.

No recurso 2.2, a **desvantagem comparativa** se dá pelas formas de pagamento mais abrangentes do concorrente direto em relação a flexibilização de pagamentos, prazos e bandeiras de cartões utilizadas. Quanto ao recurso 2.3, a **desvantagem comparativa** advém da característica centralizadora da rede que inflexibiliza as possibilidades de tomada de decisão do gestor da unidade, no qual enxerga maior capacidade de manobra do seu concorrente

Quadro 6:

Dimensão Financeira: análise comparativa de recursos

2. DIMENSÃO FINANCEIRA	2.1 Política/técnicas de precificação e definição de margem de lucro da empresa.	4	Vantagem Comparativa	DES VANTAGEM COMPETITIVA / VANTAGEM COMPARATIVA
	2.2 Concessão de crédito e formas de pagamento disponíveis ao consumidor. Ex: cartão de crédito da loja, aceitação de diversas bandeiras de cartões, opções de parcelamento, etc.	2	Desvantagem Comparativa	
	2.3 Gestão de Fluxo de Caixa e Capital de Giro.	2	Desvantagem Comparativa	
	2.4 Reserva financeira para investimento no negócio.	4	Vantagem Comparativa	

Fonte: elaborado pelo autor.

Na **Dimensão Humana**, quatro recursos tiveram seus resultados avaliados como **vantagem comparativa** (ver quadro 7). Essa avaliação é explicada pela estrutura e cultura de gestão de capital humano dentro da empresa, no qual possui uma agenda planejada de treinamentos contínuos e capacitação dos colaboradores. Estes processos são gerenciados pelo departamento de recursos humanos. Para o recurso 3.2, a empresa possui parcerias com algumas instituições de ensino privado e público, no qual incentiva, a partir de isenções financeiras, a capacitação externa dos colaboradores. Para o recurso 3.3, os modelos de gestão operacional, de processos e performance, entre outros, são realizados a partir de métricas e indicadores de desempenho que subsidiam a estipulação de metas gerais alinhadas com a visão, missão e valores da empresa, subdividido em metas específicas que balisam o direcionamento, avaliação e sistemas de reconhecimento de toda a empresa e seus colaboradores. Essa realidade é suportada por uma grande rede de tecnologia da informação.

A avaliação negativa do recurso 3.5 se dá por uma maior rotatividade dos cargos de base operacional (operadores de caixa, repositores estoquistas, entre outros), a medida que se executa processos de contratação, realização de treinamento e processo de avaliação em período inicial, ocorre um elevado nível de inadaptabilidade dos mesmos resultando em alta taxa de turnover.

Quadro 7:

Dimensão Humana: análise comparativa de recursos

3. DIMENSÃO HUMANA	3.1 Treinamento e capacitação da equipe dentro da empresa.	5	Vantagem Comparativa	VANTAGEM COMPARATIVA
	3.2 Treinamento e capacitação da equipe fora da empresa.	4	Vantagem Comparativa	
	3.3 Estipulação de metas e premiação/reconhecimento da equipe.	5	Vantagem Comparativa	
	3.4 Nível de formação e capacitação da equipe.	4	Vantagem Comparativa	
	3.5 Nível de Turnover. (Rotatividade do pessoal, demissão e contratação).	2	Desvantagem Comparativa	

Fonte: elaborado pelo autor.

A **Dimensão Organizacional** teve em sua maioria **vantagem comparativa** (ver quadro 8). A empresa possui um código de ético formalizado e amplamente difundido, além de um departamento exclusivo de compliance e auditoria. Para o recurso 4.2, a empresa possui uma vasta definição de normas e políticas internas e padronização dos processos operacionais bem definidos.

Quadro 8:

Dimensão Organizacional: análise comparativa de recursos

4. DIMENSÃO ORGANIZACIONAL	4.1 Definição de normas, políticas, código de ética e cultura organizacional.	5	Vantagem Comparativa	VANTAGEM COMPARATIVA
	4.2 Padronização de processos e procedimentos.	5	Vantagem Comparativa	
	4.3 Clima organizacional. Qualidade do ambiente de trabalho como fator mediador da produtividade da empresa.	3	Paridade Comparativa	

Fonte: elaborado pelo autor.

A **Dimensão Informacional** apresentou um resultado heterogêneo (ver quadro 9). No recurso 5.1, a empresa possui uma estrutura analítica robusta estabelecida por departamentos e cargos responsáveis pelo estudo setorial e produção de inteligência competitiva, este recurso se apresenta com uma maior estrutura e potencial competitivo. Contudo, a avaliação negativa do recurso 5.2, é influenciada pela insuficiente aplicação do recurso 5.1, dada a importância que o mesmo exerce quando da elaboração de estratégias, planos de ação e diretrizes de execução. Para o recurso 5.2, a empresa possui sua própria linha executiva de comando separada do recurso 5.1. Essa separação e uso desarticulado implicam nos resultados encontrados nessa dimensão.

Quadro 9:

Dimensão Informacional: análise comparativa de recursos

5. DIMENSÃO INFORMACIONAL	5.1 Pesquisa de mercado. Ex: Estudo de hábitos e atitudes e levantamento de informações de consumo e segmentação de mercado como processo ativo na rotina da empresa.	5	Vantagem Comparativa	DES VANTAGEM COMPARATIVA / PARIDADE COMPARATIVA / VANTAGEM
	5.2 Implementação de diretrizes e metodologias que geram instruções e ações de comunicação e publicidade para atração do cliente.	1	Desvantagem Comparativa	
	5.3 Monitoramento do mercado. Estudo contínuo do público consumidor, concorrentes, legislação específica, tendências e mudanças ambientais em geral.	3	Paridade Comparativa	

Fonte: elaborado pelo autor.

A **Dimensão Relacional** resulta em **vantagem comparativa** (ver quadro 10). No recurso 6.1, a empresa possui um departamento de atendimento ao cliente dentro da loja, funcionando para atendimento das diversas demandas possíveis com os clientes estabelecido pelo Código de Defesa do Consumidor como trocas, devoluções, prestações de serviços específicos, logística reversa, entre outros. Os processos de atendimento também se estende através de canais de comunicação como telemarket (SAC) e site da empresa. No recurso 6.2, as ações se concentram em serviços de entrega em domicílio, cartão da loja com benefícios promocionais e facilidades de parcelamentos e serviços específicos como vale gás, pagamentos de faturas, entre outros. O recurso 6.3 resulta na firmação de contratos de parceria com cláusulas negociáveis de benefícios mútuos no processo de negociação e gerenciamento da cadeia de suprimentos, exposição e promoção de produtos.

Quadro 10:

Dimensão Relacional: análise comparativa de recursos.

6. DIMENSÃO RELACIONAL	6.1 Sistema, departamento ou processo de relacionamento com o cliente.	5	Vantagem Comparativa	VANTAGEM COMPARATIVA
	6.2 Ações concretas de relacionamento com clientes.	5	Vantagem Comparativa	
	6.3 Ações concretas de relacionamento com fornecedores.	5	Vantagem Comparativa	

Fonte: elaborado pelo autor.

A **Dimensão Legal** obteve em totalidade **vantagem comparativa** (ver quadro 11). Os recursos 7.1, 7.2 e 7.5 se dão pelo departamento jurídico especializado nestas questões com auxílio do departamento de segurança do trabalho. Já os recursos 7.3 e 7.4 estão relacionados ao trabalho desenvolvido pelos departamentos de segurança alimentar e a empresa de auditoria especializada que presta serviços na avaliação dos critérios da Vigilância Sanitária e Procon.

Quadro 11:

Dimensão Legal: análise comparativa de recursos.

7. DIMENSÃO LEGAL	7.1 Entendimento e atualidade com demandas legais tributárias e incidência de impostos.	5	Vantagem Comparativa	VANTAGEM COMPARATIVA
	7.2 Entendimento e atualidade com demandas a legislação municipal, estadual e federal.	5	Vantagem Comparativa	
	7.3 Entendimento e atualidade com demandas legais relacionada a vigilância sanitária.	5	Vantagem Comparativa	
	7.4 Entendimento e atualidade com demandas legais relacionada ao órgão de defesa ao consumidor.	5	Vantagem Comparativa	
	7.5 Entendimento e atualidade com demandas legais relacionada a legislação trabalhista.	4	Vantagem Comparativa	

Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro 12 apresenta a síntese com o resultado final de todas as dimensões de recursos avaliados.

Quadro 12:

Síntese da análise comparativa de recursos.

Dimensões	Resultados
1. Dimensão Física	Vantagem Comparativa
2. Dimensão Financeira	Desvantagem Comparativa Vantagem Comparativa

3. Dimensão Humana	Vantagem Comparativa
4. Dimensão Organizacional	Vantagem Comparativa
5. Dimensão Informacional	Desvantagem Comparativa Paridade Comparativa Vantagem Comparativa
6. Dimensão Relacional	Vantagem Comparativa
7. Dimensão Legal	Vantagem Comparativa

Fonte: elaborado pelo autor.

Com cinco dimensões de recursos avaliadas positivamente, o resultado final para a avaliação comparativa de recursos do supermercado Toda Hora, foi majoritariamente uma vantagem comparativa em recursos, nas dimensões dos recursos Físicos, Humanos, Organizacional, Relacional e Legal

As dimensões Financeira e Informacional obtiveram resultados heterogêneos. A dimensão Financeira com dois recursos avaliados em desvantagem comparativa e dois recursos em vantagem comparativa. A dimensão Informacional com um recurso avaliado em desvantagem comparativa, um em paridade e outro em vantagem comparativa.

4.2 Posição de Mercado

A **Dimensão Física** obteve em sua avaliação **paridade competitiva**, tal situação poderia ser melhor e mais vantajosa se o recursos 1.3 fosse explorado pela organização (ver quadro 13).

Quadro 13:

Posição de Mercado: Dimensão Física

1. DIMENSÃO FÍSICA	1.1 Estrutura e Layout das instalações.	V	▪	▪	0	Paridade Competitiva	PARIDADE COMPETITIVA
	1.2 Investimento em Ambientação, Design e Atmosfera de loja.	▪	▪	▪	▪	Desvantagem Competitiva	
	1.3 Equipamentos e sua adequação com a operação da empresa. Estão inclusos Hardware e estrutura para os checkout, gondolas e expositores, câmeras refrigeradoras e freezers, equipamento computacional, etc.	V	▪	▪	▪	Paridade Competitiva	

Fonte: elaborado pelo autor.

A avaliação total da **Dimensão Financeira** é uma **desvantagem competitiva** não obtendo nenhuma avaliação positiva nos quatro recursos (ver quadro 14). Se faz necessário ressaltar que o recurso 2.1 é executado como parte de uma estratégia genérica por bandeira de negócio. Isso quer dizer que, todo o planejamento e definição das ações desse recurso são executado de forma centralizada pelo departamento comercial responsável, que padroniza o recurso de forma igual para todas as lojas que fazem parte da bandeira de negócio específica. Essa execução genérica para todas as lojas pertencentes da bandeira de negócio, acaba resultando em uma perda da percepção e exploração das individualidades competitivas das diferentes lojas espalhadas em diferentes estados e cidades, bem como suas características regionais e competidores diferentes. Essa padronização centralizadora, acaba por influenciar negativamente também outros recursos, tais como o recurso 5.2 que será tratado mais a frente.

Quadro 14:
Posição de Mercado: Dimensão Financeira.

2. DIMENSÃO FINANCEIRA	2.1 Política/técnicas de precificação e definição de margem de lucro da empresa.	▪	▪	▪	▪	Desvantagem Competitiva	DESvantagem COMPETITIVA
	2.2 Concessão de crédito e formas de pagamento disponíveis ao consumidor. Ex: cartão de crédito da loja, aceitação de diversas bandeiras de cartões, opções de parcelamento, etc.	▪	▪	▪	▪	Desvantagem Competitiva	
	2.3 Gestão de Fluxo de Caixa e Capital de Giro.	▪	▪	▪	▪	Desvantagem Competitiva	
	2.4 Reserva financeira para investimento no negócio.	▪	▪	▪	▪	Desvantagem Competitiva	

Fonte: elaborado pelo autor.

A avaliação total da **Dimensão Humana** obteve uma vantagem competitiva sustentável (ver quadro 15). Para o recurso 3.1, a empresa dispõe de uma grande estrutura de fomento e capacitação dos recursos humanos, formada pelo departamento de capital humano que planeja e executa esta dimensão de recursos em toda a organização. O critério de Raridade é explicado pelo tamanho dessa estrutura que permeia toda empresa de forma abrangente, resultado de uma operação já madura. Logo, a possibilidade de replicação deste recurso, tal como ele é, considerando o nível de conhecimento organizacional construído como também os investimentos direcionados, torna-se difícil e custoso de imitar. A expressividade deste recurso somando a sua utilização atende ao critério Organizacional.

Quadro 15:
Posição de Mercado: Dimensão Humana.

3. DIMENSÃO HUMANA	3.1 Treinamento e capacitação da equipe dentro da empresa.	V	R	I	O	Vantagem Competitiva Sustentável	VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL
	3.2 Treinamento e capacitação da equipe fora da empresa.	V	R	I	O	Vantagem Competitiva Sustentável	
	3.3 Estipulação de metas e premiação/reconhecimento da equipe.	V	R	I	O	Vantagem Competitiva Sustentável	
	3.4 Nível de formação e capacitação da equipe.	V	R	I	▪	Vantagem Competitiva Temporária	
	3.5 Nível de Turnover. (Rotatividade do pessoal, demissão e contratação).	V	▪	▪	▪	Paridade Competitiva	

Fonte: elaborado pelo autor.

A **Dimensão Organizacional** em sua maioria resultou em **vantagem competitiva sustentável** (ver quadro 16). Pelos motivos explicados na avaliação comparativa, os recursos 4.1 e 4.2 e todo conhecimento e experiência construído e herdado de suas controladoras passadas, no estágio atual de desenvolvimento, não apresenta similares com os competidores, tornando-se difícil sua imitação.

Quadro 16:
Posição de Mercado: Dimensão Organizacional.

4. DIMENSÃO ORGANIZACIONAL	4.1 Definição de normas, políticas, código de ética e cultura organizacional.	V	R	I	O	Vantagem Competitiva Sustentável	VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL
	4.2 Padronização de processos e procedimentos.	V	R	I	O	Vantagem Competitiva Sustentável	
	4.3 Clima organizacional. Qualidade do ambiente de trabalho como fator mediador da produtividade da empresa.	V	-	-	O	Paridade Competitiva	

Fonte: elaborado pelo autor.

A **Dimensão Informacional** apresentou-se em **desvantagem competitiva** (ver quadro 17). O recurso 5.1 embora valioso, não foi explorado pela empresa indicando uma subutilização do potencial do mesmo. A avaliação do recurso 5.2, está intrinsecamente ligado ao recurso anterior, pelo fato do recurso 5.1 servir de matéria-prima para construção de estratégias e tomadas de decisões do recurso 5.2. Para o recurso 5.3 foi explicado pelo gestor, que falta de uma prática regionalizada e individualizada por unidade no planejamento estratégico e tático. O monitoramento de mercado é realizada de forma mais abrangente e focada em grandes players negligenciando os pequenos competidores, que de forma pulverizada entre as praças, se mostram como fortes concorrentes.

Quadro 17:

Posição de Mercado: Dimensão Informacional.

5. DIMENSÃO INFORMACIONAL	5.1 Pesquisa de mercado. Ex: Estudo de hábitos e atitudes e levantamento de informações de consumo e segmentação de mercado como processo ativo na rotina da empresa.	V	-	-	-	Paridade Competitiva	DESvantagem COMPETITIVA
	5.2 Implementação de diretrizes e metodologias que geram instruções e ações de comunicação e publicidade para atração do cliente.	-	-	-	-	Desvantagem Competitiva	
	5.3 Monitoramento do mercado. Estudo contínuo do público consumidor, concorrentes, legislação específica, tendências e mudanças ambientais em geral.	-	-	-	-	Desvantagem Competitiva	

Fonte: elaborado pelo autor.

A **Dimensão Relacional** obteve como resultado a **vantagem competitiva temporária** (ver quadro 18). O recurso 6.1 está inserido no departamento de atendimento ao cliente, padronizado e ligado a uma estrutura fornecida por toda a empresa no âmbito nacional, articulado por diversos canais de atendimento além da efetivação de processos em todas as lojas. Para o recurso 6.2, essa avaliação resulta pelos mesmos motivos relacionados ao recurso anterior, contudo a capacidade de replicação (Imitabilidade) não enfrenta barreiras de custo da mesma forma, sendo explicado pela situação da vantagem de pioneirismo. No recurso 6.3, a loja Toda Hora integra um sistema de cadeia de suprimento maior do que a do competidor direto. Entretanto, mesmo possuindo recursos logísticos e capacidade de negociação superiores, foi argumentado pelo gestor respondente, que na prática a empresa não explora a capacidade do recurso 6.3 em todo o seu potencial para a loja Toda Hora.

Quadro 18:
Posição de Mercado: Dimensão Relacional.

6. DIMENSÃO RELACIONAL	6.1 Sistema, departamento ou processo de relacionamento com o cliente.	V	R	I	O	Vantagem Competitiva Sustentável	VANTAGEM COMPETITIVA TEMPORÁRIA
	6.2 Ações concretas de relacionamento com clientes.	V	R	•	O	Vantagem Competitiva Temporária	
	6.3 Ações concretas de relacionamento com fornecedores.	V	R	I	•	Vantagem Competitiva Temporária	

Fonte: elaborado pelo autor.

Por último, na **Dimensão legal** que resultou em **vantagem competitiva temporária**, embora os recursos apresentaram características valiosas, raras e difícil de imitar não são explorados pela empresas, resultando em uma subutilização (ver quadro 19).

Quadro 19:
Posição de Mercado: Dimensão Legal.

7. DIMENSÃO LEGAL	7.1 Entendimento e atualidade com demandas legais tributárias e incidência de impostos.	V	R	I	•	Vantagem Competitiva Temporária	VANTAGEM COMPETITIVA TEMPORÁRIA
	7.2 Entendimento e atualidade com demandas a legislação municipal, estadual e federal.	V	R	I	•	Vantagem Competitiva Temporária	
	7.3 Entendimento e atualidade com demandas legais relacionada a vigilância sanitária.	V	R	I	•	Vantagem Competitiva Temporária	
	7.4 Entendimento e atualidade com demandas legais relacionada ao órgão de defesa ao consumidor.	V	R	I	•	Vantagem Competitiva Temporária	
	7.5 Entendimento e atualidade com demandas legais relacionada a legislação trabalhista.	•	R	I	•	<i>Desvantagem Competitiva</i>	

Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro 20 apresenta a síntese com o resultado final da avaliação VRIO de todas as dimensões de recursos e suas respectivas Posições de Mercado para a loja Toda Hora.

Quadro 20:
Síntese da análise da Posição de Mercado.

Dimensões	Resultados
1. Dimensão Física	Paridade Competitiva
2. Dimensão Financeira	Desvantagem Competitiva
3. Dimensão Humana	Vantagem Competitiva Sustentável
4. Dimensão Organizacional	Vantagem Competitiva Sustentável
5. Dimensão Informacional	Desvantagem Competitiva
6. Dimensão Relacional	Vantagem Competitiva Temporária
7. Dimensão Legal	Vantagem Competitiva Temporária

Fonte: elaborado pelo autor.

Das sete dimensões de recursos quatro se apresentam como Vantagem Competitiva (Sustentável- Humana/Organizacional; Temporária-Relacional/Legal); duas em Desvantagem Competitiva (Financeira/Informacional) e uma em Paridade Competitiva (Física).

De forma geral, a Posição de Mercado do supermercado Toda Hora em relação a competição em recursos, majoritariamente, obteve uma posição de vantagem competitiva frente ao seu competidor direto.

4.3 Performance Organizacional

Quanto à performance o supermercado Toda Hora, obteve-se a nota 3 resultando em uma paridade em performance (ver quadro 21).

Quadro 21:
Análise de performance.

P1 - Em relação ao ano de 2019, dê uma nota de 0 a 10 em relação ao performance geral da empresa?	P2 - Em uma escala de 1 a 5, classifique, para o ano de 2019, o performance geral da empresa em relação a suas expectativas.	P3 - Em uma escala de 1 a 5, classifique, para o ano de 2019, o performance geral da empresa em relação aos concorrentes diretos.	$(P1/2 + P2 + P3) / 3$
6	4 (ACIMA DA CONCORRÊNCIA)	2 (ABAIXO DA CONCORRÊNCIA)	3 (PERFORMANCE EM PARIDADE)

Fonte: elaborado pelo autor.

4.4 Análise da competição a partir da R-A Theory

De forma sintética, a figura 4, apresenta a análise de competição segundo a R-A Theory, A mesma está dividida em seis quadrantes, nos quais os três superiores estão relacionados a Avaliação Comparativa de recursos e os três inferiores estão relacionados a avaliação de Posição de Mercado. No raio horizontal estão os três possíveis resultados para ambas análises.

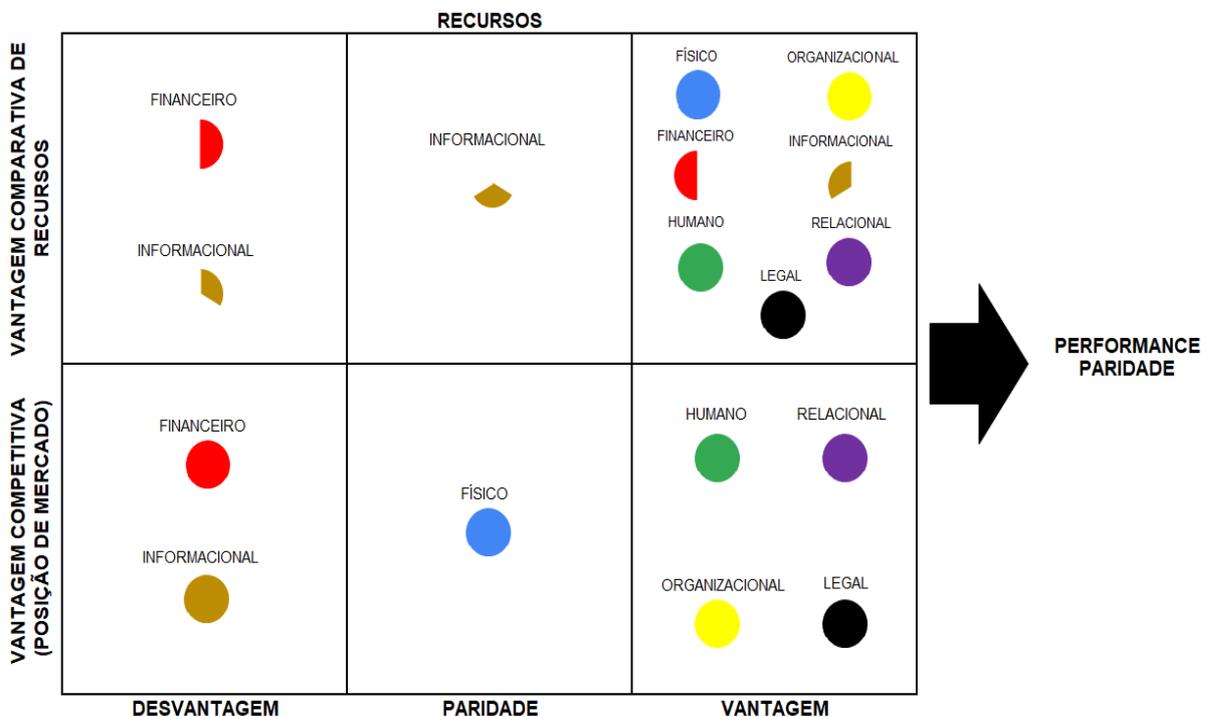


Figura 4: Síntese da análise de competição segundo a R-A Theory.

Fonte: elaborado pelo autor.

A dotação de recursos da Loja Toda Hora apresenta-se em **Vantagem Comparativa** em relação ao seu principal competidor, em cinco das sete dimensões avaliadas. Tal dotação, reflete o mesmo resultado quando da Posição de Mercado, ou seja, **Vantagem Competitiva**, em quatro das sete dimensões. Portanto, pode-se constatar na dimensão dos recursos físicos, que a mesma, perdeu vantagem competitiva, retrocedendo à paridade, especialmente em função de não ter sido organizacionalmente explorada (critério organizacional-VRIO).

Quanto as dimensões Financeira e Relacional em função da heterogeneidade apresentada em relação à Vantagem Comparativa terminou refletindo em Desvantagem Competitiva.

Quanto aos resultados da Performance, está se apresenta em **Paridade**, em função da dotação de recursos e das Vantagens Comparativas e Competitivas apresentadas, tais vantagem, teoricamente, deveria ter levado a empresa a uma melhor performance (vantagem).

5. CONCLUSÃO

Para a competição entre empresas, uma dotação de recursos estratégicos torna-se de suma importância e fator decisivo para o alcance de vantagem sobre os concorrentes. Possuir tais recursos é essencial para se obter paridade ou vantagem superior diante na dinâmica competitiva, sendo pré-requisito básico para alcançar performance na média ou superior.

Em sentido contrário, uma empresa que possui desvantagem comparativa em recursos, dificilmente alcançará uma vantagem competitiva, limitando suas ações competitivas e passando a competir em condições de inferioridade perante seus concorrentes, resultando em performance inferior à média do setor.

Especificamente no caso aqui estudado, a boa dotação de recursos levou a loja Toda Hora a possuir vantagem comparativa e competitiva. A maioria dos seus recursos foram avaliados como comparativamente melhores, e isso levou, quase que integralmente, a possuírem uma vantagem competitiva como posição de mercado. Confirmando desta forma parcialmente a R-A Teoria, uma vez que a mesma obteve uma paridade em performance, que poderia, pela sua dotação de recursos, obter superioridade.

Possuir recursos superiores, obter vantagem competitiva, mas não resultar em performance superior, pode ser parcialmente explicado pelas falhas na combinação e exploração desses recursos superiores. Neste sentido, a situação de Paridade da Performance da Loja Toda Hora poderia também ser explicada pela existência de uma maior influência que alguns recursos podem exercer sobre a performance em detrimento de outros – como é o caso da gestão das dimensões financeira e informacional que tiveram avaliações negativas – sendo estrategicamente importantes e determinantes na sua combinação com as demais dimensões de recursos para esse setor econômico. Existe também a possibilidade de ineficácia de algumas estratégias competitivas planejadas de forma centralizada para todo o grupo, desconsiderando as particularidades da concorrência em nível local (Loja).

Esses fatores que podem estar relacionados na causalidade que influenciou a divergência entre a dotação de recursos da empresa aqui estudada e sua performance, fazem parte do contexto das dimensões de recursos financeiro e informacional. Essas dimensões apresentaram uma indefinição comparativa de recursos e conseqüentemente uma posição de mercado de

desvantagem competitiva. A loja estudada, por fazer parte de uma empresa de grande porte, ranqueada entre as maiores do país e cobrindo quase que a totalidade dos estados brasileiros, possui processos gerenciais robustos que determinam a gestão e rotina dessas duas dimensões, não permitindo variabilidade de execução para suas diversas lojas, em prol do controle e do padrão estabelecido estrategicamente, visto que se trata de dois recursos extremamente valiosos. Contudo quando se concorre com empresas menores, que possuem maior agilidade fruto de uma menor complexidade no processo decisório, grandes empresas como esta, acabam em dificuldades com muitas de suas lojas, que à medida que estão localizadas em diferentes regiões, enfrentam diversos concorrentes em cenários heterogêneos. Desta forma, como comentado anteriormente, estratégias de gestão genéricas aplicadas a esses recursos, acabam por limitar (pelo engessamento) a combinação com as demais dimensões, prejudicando no desenvolvimento da sinergia e do processo de inovação, que como explicado pela teoria, é o fator desequilibrante competitivo.

Outras variáveis de origem externas, como explicado pela *R-A Theory* (demais competidores, clientes, fornecedores, recursos da sociedade, instituições, políticas públicas), influenciam na dinâmica competitiva e na performance, que podem causar uma erosão da vantagem, vindo a não se concretizar em performance efetivamente. O que demonstra a complexidade de uma economia de mercado e os múltiplos aspectos que influenciam e determinam a dinâmica competitiva.

Na análise da competição o gestor considerou apenas seu competidor direto, dadas as características, similaridades e proximidade física entre as lojas, o que de certa forma reduz o número de players que compõem toda complexidade do universo competitivo, sendo esta uma das limitações do trabalho.

Quanto às contribuições do trabalho do ponto de vista teórico estão relacionados ao desenvolvimento de instrumentos de pesquisa para análise dos recursos organizacionais e da vantagem competitiva no setor supermercadista, bem como as evidências empíricas do poder explicativo da *R-A Theory*. Do ponto de vista prático, as informações aqui tratadas podem contribuir com a gestão da Loja em estudo e ao grupo que pertence, como uma rica fonte de informações possibilitando uma reflexão sobre a forma de uso dos recursos disponíveis e respectivas contribuições as estratégias competitivas utilizadas.

Como sugestões de novos estudos, expandir a pesquisa para os demais formatos de lojas dentro do próprio grupo e entre os competidores. Também poderia considerar a possibilidade de ampliar o tempo analisado para mais anos, para entender o comportamento evolutivo da vantagem competitiva e dos diferentes recursos.

REFERÊNCIAS

Ainuddin, R. A., Beamish, P. W., Hulland, J. S., & Rouse, M. J. (2007). **Resource attributes and firm performance in international joint ventures**. *Journal of world business*, 42(1), 47-60.

Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS. (2020). **Economia: índices e análises**. Disponível em: < <http://superhiper.abras.com.br/pdf/259.pdf>>. Acessado em 03 de ago. 2020.

Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS. (2020). **Ranking Abras 2019**. Disponível em: <<http://superhiper.abras.com.br/pdf/244.pdf>>. Acessado em 03 de ago. 2020.

Adam, S. (2016). **The wealth of nations**. Aegitas.

ASCAR, Antônio Carlos. (2012). **De olho no varejo**. ABRAS. Disponível em: <<https://www.abras.com.br/home/redação-portal/?materia=4231>>. Acesso em: 25 de agosto de 2020.

Barney, J. B. (2001). **Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view**. Journal of management, 27(6), 643-650.

Barney, J. B., Hesterly, W. S., & Rosemberg, M. (2007). **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Pearson Educación.

BARNEY, J., & HESTERLY, W. (2011). **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. Trad. Midori Yamamoto.

Barney, S. (2007). The World Economy: Resources, Location, Trade and Development.

Branco, M. L. C., Freitas, L. S., & de Farias, A. S. D. (2014). **RECURSOS ESTRATÉGICOS, MÉTODOS COMPETITIVOS E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE FABRICAÇÃO DE ARTIGO DO MOBILIÁRIO DE CAMPINA GRANDE/PB**. Qualitas Revista Eletrônica, 15(1).

Borges, A. R. (2001). **Marketing de varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes**.

CALSAVARA, A. R. (2009). **Atacarejo: estratégia planejada ou mera coincidência?**. Administração de Empresas em Revista, 1(4), 47-64.

CDATA-Porter, M. E. (1980). **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**.

DARWIN, Charles (2003). **A origem das espécies**. São Paulo: Hemus.

D'Andrea, F. A. M. C. (2020). **Strategic marketing & Austrian economics: The foundations of resource-advantage theory**. The Review of Austrian Economics, 33(4), 481-501

FERREIRA, M. S. (2005). **Estratégia competitiva no varejo de supermercados brasileiro. Uma análise do desempenho das seis maiores redes entre 1999 e 2003**.

Godoy, A. S. (1995). **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE-revista de administração de empresas, 35(2), 57-63.

GOUDZWAARD, Bob. (2019). **Capitalismo e progresso: um diagnóstico da sociedade ocidental**. – Viçosa: Ultimato.

Hermes, L. C. R., Cruz, C. M. L., & Santini, L. (2016). **Vantagens competitivas do mix de varejo sob a ótica da VRIO**: um estudo de caso em um supermercado independente. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(3), 373-389.

Wooliscroft, B., & Hunt, S. D. (2012). **The evolution of resource-advantage theory**. *Journal of Historical Research in Marketing*.

Hunt, S. D., & Arnett, D. B. (2001). **Competition as an evolutionary process and antitrust policy**. *Journal of Public Policy & Marketing*, 20(1), 15-26

Hunt, S. D., & Arnett, D. B. (2004). **Market segmentation strategy, competitive advantage, and public policy**: Grounding segmentation strategy in resource-advantage theory. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 12(1), 7-25.

Hunt, S. D., & Davis, D. F. (2012). **Grounding supply chain management in resource-advantage theory**: In defense of a resource-based view of the firm. *Journal of Supply Chain Management*, 48(2), 14-20.

Hunt, S. D., & Derozier, C. (2004). **The normative imperatives of business and marketing strategy**: grounding strategy in resource-advantage theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Hunt, S. D., & Lambe, C. J. (2000). **Marketing's contribution to business strategy**: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. *International Journal of Management Reviews*, 2(1), 17-43.

Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). **The comparative advantage theory of competition**. *Journal of marketing*, 59(2), 1-15.

_____. (1996). **The resource-advantage theory of competition**: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of marketing*, 60(4), 107-114.

_____. (1997). **Resource-advantage theory**: a snake swallowing its tail or a general theory of competition?. *Journal of Marketing*, 61(4), 74-82.

Kotler, P. (2000). **Administração de marketing**.

Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2004). **Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management**. *Journal of management studies*, 41(1), 183-191.

Lemos da Silveira Santos, L., César Alves, R., & Nunes Tavares de Almeida, K. (2007). **Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas**: um estudo no centro-oeste mineiro. *Revista de Administração de Empresas*, 47(4), 1-15.

Levy, M. (2000). Weitz, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas.

Nevo, S., & Wade, M. R. (2008, January). **Development and validation of scales to measure the strategic potential of IT-enabled resources**: A resource-based approach. In *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008)* (pp.

385-385). IEEEE.PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

Penrose, E. T. (2006). **A teoria do crescimento da firma**. Editora Unicamp.

Porto, R. B., & da Silva, A. T. V. (2014). **Efeitos da precificação, da diferenciação e da oferta de valor no desempenho de marcas em contextos competitivos**. Revista de Administração, 49(1), 103-115..

Rossi, R. M., & Mafud, M. D. (2014). **Resource-Advantage Theory: O estado da arte**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 8(2), 35-54.

Spencer, H. (1892). **Social statistics**. Man versus the state (Vol. 7). D. Appleton.

Tunes, R., & Monteiro, P. R. R. (2017). **Conhecimento em gestão, vantagem competitiva e performance empresarial: proposição e teste de um modelo fundamentado na “Resource Advantage Theory” em MPEs**. Revista Brasileira de Marketing, 16(3), 298-316..

Yin, R. K. (2015). **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora.

Wooliscroft, B., & Hunt, S. D. (2012). **The evolution of resource-advantage theory**. Journal of Historical Research in Marketing.

APÊNDICE:**Questionário 1**

Avaliação comparativa de recursos.

RECURSO	VANTAGEM COMPARATIVA				
1 DIMENSÃO FÍSICA: Instalações, equipamentos e dispositivos para operação da empresa.	Muito Pior	Pior	Similar	Melhor	Muito Melhor
1.1. Estrutura e layout das instalações.					
1.2. Investimento com ambientação, design e atmosfera da loja.					
1.3. Equipamentos e sua adequação com a operação da empresa. Estão inclusos Hardware e estrutura para os checkout, gondolas e expositores, câmeras refrigeradoras e freezers, equipamento computacional, etc.					
2 DIMENSÃO FINANCEIRA: Procedimentos e metodologias em fluxo de caixa, receitas e despesas, precificação e margem de lucro operação.	Muito Pior	Pior	Similar	Melhor	Muito Melhor
2.1. Política/técnicas de precificação e definição de margem de lucro da empresa.					
2.2. Concessão de crédito e formas de pagamento disponíveis ao consumidor. Ex: cartão de crédito da loja, aceitação de diversas bandeiras de cartões, opções de parcelamento, etc.					
2.3. Fluxo de Caixa e Capital de Giro.					
2.4. Reserva financeira para investimentos no negócio.					
3 DIMENSÃO HUMANA: Profissionais e suas habilidades, conhecimentos e capacidades para execução de vendas, operações e relacionamento com fornecedores.	Muito Pior	Pior	Similar	Melhor	Muito Melhor
3.1. Treinamento e capacitação da equipe fora da empresa.					
3.2. Treinamento e capacitação da equipe dentro da empresa.					
3.3. Estipulação de metas e premiação/reconhecimento da equipe.					
3.4. Nível de formação e capacitação da equipe.					
3.5. Nível de Turnover. (Rotatividade do pessoal, demissão e contratação).					

4 DIMENSÃO ORGANIZACIONAL: Manualização de processos e procedimentos padrões de operações, políticas profissionais e cultura organizacional.	Muito Pior	Pior	Similar	Melhor	Muito Melhor
4.1. Definição de normas, políticas, código de ética e cultura organizacional.					
4.2. Padronização de procedimentos e processos.					
4.3. Clima organizacional. Qualidade do ambiente de trabalho como fator mediador da produtividade da empresa.					
5 DIMENSÃO INFORMACIONAL: Conhecimento do consumidor, inteligência competitiva e competências com ferramentas publicitárias.	Muito Pior	Pior	Similar	Melhor	Muito Melhor
5.1. Pesquisa de mercado. Ex: Estudo de hábitos e atitudes e levantamento de informações de consumo e segmentação de mercado como processo ativo na rotina da empresa.					
5.2. Implementação de diretrizes e metodologias que geram instruções e ações de comunicação e publicidade para atração do cliente.					
5.3. Monitoramento do mercado. Estudo contínuo do público consumidor, concorrentes, legislação específica, tendências e mudanças ambientais em geral.					
6 DIMENSÃO RELACIONAL: Relacionamento com fornecedores e clientes, obtenção de informações estratégicas em relação satisfação do cliente e de características de atendimento/produto.	Muito Pior	Pior	Similar	Melhor	Muito Melhor
6.1. Sistema, departamento ou processo de relacionamento com o cliente.					
6.2. Ações concretas de relacionamento com clientes.					
6.3. Ações concretas de relacionamento com fornecedores					
7 DIMENSÃO LEGAL: Adequação a legislação municipal, estadual, federal, sanitária, tributária, trabalhistas e ambiental.	Muito Pior	Pior	Similar	Melhor	Muito Melhor
7.1. Entendimento e atualidade com demandas legais tributárias e incidência de impostos.					
7.2. Entendimento e atualidade com demandas a legislação municipal, estadual e federal.					
7.3. Entendimento e atualidade com demandas legais relacionada a vigilância sanitária.					
7.4. Entendimento e atualidade com demandas legais relacionada ao órgão de defesa ao consumidor.					
7.5. Entendimento e atualidade com demandas legais relacionada a legislação trabalhista.					

Questionário 3

Análise de performance.

AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE					
Em relação ao ano de 2019, dê uma nota de 0 a 10 para o desempenho geral da empresa/unidade de negócio?					
	Muito abaixo	Abaixo	Esperado	Acima	Muita Acima
Para o ano de 2019, classifique desempenho geral da empresa/unidade de negócio em relação a suas expectativas.					
	Muito pior	Pior	Igual	Melhor	Muito Melhor
Para o ano de 2019, classifique desempenho geral da empresa/unidade de negócio em relação aos concorrentes?					