



ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO E RECURSOS ESTRATÉGICOS: UM ESTUDO EM UMA CAFETERIA DA REGIÃO NORTE DO PARANÁ¹

Priscilla Tiara Torrezan CHAVES, UEM, priscilla.1007@hotmail.com
Cleiclele Albuquerque AUGUSTO, UEM, caaugusto2@uem.br
Sandra Mara de Alencar SCHIAVI, UEM, smaschiavi@uem.br

Referência:

CHAVES, Priscilla Tiara Torrezan; AUGUSTO, Cleiclele Albuquerque; SCHIAVI, Sandra Mara de Alencar. Estratégia de diferenciação e recursos estratégicos: um estudo em uma cafeteria da região norte do Paraná. In: SIMPPA - SIMPÓSIO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 4., 2024, Maringá. **Anais eletrônico...** Maringá: PPA, 2024. p. 16-32. Disponível em: <https://ppa.uem.br/iv-simppa-2024x/anais>. Acesso em: 25 nov. 2024.

RESUMO

Objetivou-se nesse artigo compreender como recursos podem influenciar na estratégia de diferenciação em cafeteria pioneira de cafés especiais do Norte do Paraná. Para tanto, utilizou-se como aporte teórico a Visão Baseada em Recursos (VBR) e a estratégia de diferenciação, a partir dos condutores de singularidade de Porter (1992). Em termos metodológicos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e observações não participantes na referida cafeteria. Como principal resultado, constatou-se que os recursos, especialmente os estratégicos, influenciam na estratégia de diferenciação adotada, pois estão relacionados com os condutores de singularidade. Portanto, para a implementação desse tipo de estratégia são necessários recursos estratégicos e condutores de singularidade.

Palavras-chave: Condutores de singularidade. Recursos estratégicos. Café especial.

¹ Este artigo é beneficiário de auxílio financeiro da CAPES.

DIFFERENTIATION STRATEGY AND STRATEGIC RESOURCES: A STUDY IN A COFFEE SHOP IN THE NORTHERN REGION OF PARANÁ

ABSTRACT

The objective of this article was to understand how resources can influence the differentiation strategy of a pioneering specialty coffee shop in northern Paraná. To this end, the Resource-Based View (RBV) and the differentiation strategy were used as theoretical support, based on Porter's (1992) uniqueness drivers. In methodological terms, semi-structured interviews and non-participant observations were conducted in the aforementioned coffee shop. The main result was that resources, especially strategic resources, influence the differentiation strategy adopted, as they are related to the uniqueness drivers. Therefore, strategic resources and uniqueness drivers are necessary to implement this type of strategy.

Keywords: Singularity drivers. Strategic resources. Specialty coffee.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de cafés especiais vem crescendo no Brasil, segundo a Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA). A produção desse tipo de café quase duplicou entre os anos de 2015 e 2018, passando de 5,2 milhões de sacas para 9,4 milhões. Com relação ao consumo, estima-se que cerca de 5% a 10% já seja de cafés especiais, sejam eles vendidos em cafeterias, restaurantes, hotéis, em canais de internet e em supermercados (MAPA, 2023; Fispal Food Service, 2023).

Por café especial, entende-se aquele de qualidade superior, do grão verde à bebida na xícara. Para ser considerado especial, o café deve atingir, no mínimo, 80 pontos na escala de avaliação da metodologia da SCA (*Specialty Coffee Association*), cuja pontuação máxima é de até 100 pontos. Essa pontuação depende de atributos intrínsecos avaliados por um especialista (SCA, 2023). Além de atributos intrínsecos, envolve também atributos extrínsecos relacionados com o processo de produção, origens dos cafés, história dos plantios e produtores, certificações, dentre outros (Guimarães; Souza; Schiavi, 2020).

No estado do Paraná, iniciativas para a produção de cafés especiais têm sido observadas e fazem parte da construção do mercado de cafés especiais no estado. Essas iniciativas possuem como objetivo agregar valor ao produto por meio da alta qualidade da bebida e a sustentabilidade, podendo gerar vantagens para os produtores paranaenses (Bronzeri; Bulgacov, 2014; Sudré *et al.*, 2015; Chaves, 2021). Essa construção é de responsabilidade de todos os agentes dessa cadeia, sendo necessário o compartilhamento de informações, aprendizados e coordenação entre esses agentes (Chaves, 2021).

Nota-se que é a partir do segmento produtor que ocorre a produção com qualidade, sendo que os demais segmentos da cadeia buscam conservar e ressaltar esses atributos, de modo a chegar ao consumidor final e obter valor (Chaves, 2021). Assim, por um lado, o mercado de cafés especiais visa propiciar uma maior renda para os agentes da cadeia de valor, e, por outro, procura atender às diferentes demandas dos consumidores. Em particular, segmentos mais próximos ao consumidor, por exemplo as cafeterias, possuem dupla função: captar e repassar para os demais segmentos os atributos e características que o consumidor busca com o produto; e desenvolver e “educar” o consumidor, de forma a mostrar os atributos presentes no produto, especialmente em cadeias em construção.

Apesar da crescente do mercado de cafés especiais, ainda há poucos estudos que se dedicam a entender melhor o segmento do varejo, em especial as cafeterias (Boaventura, *et al.*, 2018; Caunetto; Souza; Schiavi, 2021). Isso inclui o estado do Paraná. Um dos esforços em analisar o mercado de cafés especiais no norte do Paraná foi realizado pelo projeto de extensão “Agricultura familiar e agrossistemas sustentáveis: ações para gestão e desmistificação da qualidade na cadeia de cafés especiais no Paraná” (proc. 2365/2021 SGP/UEM).

A partir de trabalhos realizados nesse projeto, especialmente com cafeterias da região norte do Paraná, pode-se perceber que há um aumento significativo de cafeterias que oferecem cafés especiais. Ademais, as cafeterias adotam aspectos diferenciais, que dizem respeito a serviços singulares, questões sociais, entre outros. Além disso, foram elencados aspectos desafiadores para implementar estratégias de diferenciação bem-sucedidas, especialmente aqueles ligados aos recursos das empresas.

No campo da estratégia competitiva, a estratégia de diferenciação é vista como um mecanismo de posicionamento no mercado, voltado para criar um produto e/ou serviço singular em relação às outras empresas do setor, visando a obtenção de vantagem competitiva. Para tanto, há fatores que conduzem a singularidade da empresa, tais como localização, oportunidades, escolha política etc., de forma a diferenciar a empresa (Porter, 1992; 2021).

Para implementar estratégias de diferenciação, de acordo com Farina (1999) e Saes e Silveira (2014), é necessária a capacitação de recursos internos. Para estudar recursos, o aporte teórico da Visão Baseada em Recursos (VBR) tem sido bastante utilizado. A VBR é uma abordagem da estratégia que possui como foco os recursos internos da empresa como fontes de vantagem competitiva (Barney, 1991; Barney; Hesterly, 2017; D’oria *et al.*, 2021).

Diante do contexto apresentado, caracterizado pelo crescimento do mercado de cafés especiais no Brasil e no Paraná, e pela adoção implícita de estratégias de diferenciação, em que há a necessidade de recursos estratégicos, levanta-se o seguinte questionamento: como recursos podem influenciar na estratégia de diferenciação em uma cafeteria pioneira de cafés especiais no Norte do Paraná? Dessa forma, objetiva-se compreender como recursos podem influenciar na estratégia de diferenciação de uma em cafeteria pioneira de cafés especiais do Norte do Paraná.

Desse modo, o estudo é caracterizado como estudo de caso, realizado em uma cafeteria especializada em cafés especiais, a qual é pioneira nesse mercado na região norte do estado do Paraná. Assim, busca-se contribuir empiricamente com o desenvolvimento do mercado, principalmente com o segmento mais próximo do consumidor, as cafeterias. De forma a mostrar a sua importância nesse setor, e a influencia dos recursos em suas estratégias. Teoricamente busca-se contribuir com a complementariedade da VBR com a estratégia de diferenciação, especialmente ao considerar os condutores de singularidade.

Para tanto, o artigo é dividido em cinco seções, além da presente introdução. A segunda seção é a fundamentação teórica. Na terceira são apontados os procedimentos metodológicos utilizados, seguidos da análise dos resultados. Por fim, as conclusões são apresentadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

A teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) preconiza que os recursos internos da empresa sejam fontes de vantagem competitiva (Penrose, 1959; Wenerfelt, 1984; Barney, 1991; D'oria *et al.*, 2021). Wernerfelt (1984) inspirado no trabalho de Penrose (1959) deu início a essa abordagem teórica, em que a empresa começa a ser vista como uma coleção de recursos, em que esse é o seu foco.

Entende-se como recursos os ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla, os quais podem ser usados para criar e implementar estratégias (Barney; Hesterly, 2017; Barney; Ketchen; Wright, 2021). Para Barney (1991) há três principais categorias de recursos da empresa: recursos físicos (equipamentos, maquinários, localização geográfica, entre outros); recursos humanos (conhecimento, experiência, treinamento, entre outros); e recursos organizacionais (planejamento, controle, cultura, reputação e sistema formal, entre outros) (Barney, 1991; D'oria *et al.*, 2021).

Nem todo recurso é estratégico e gera vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991; Barney; Ketchen; Wright, 2021). Para que os recursos sejam estratégicos, Barney e Hesterly (2017) colocam que eles devem ser valiosos, raros, inimitáveis e organizados – conhecido como modelo VRIO. Recursos valiosos devem fornecer condições para a empresa explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças de forma a afetar as receitas da empresa; raros, isto é, escassos entre os atuais e potenciais concorrentes; difícil ou custoso de se copiar; e organização, em que a empresa precisa estar organizada para explorar seus recursos, de forma a aproveitar o potencial da vantagem competitiva ao máximo. Para tanto, os principais componentes da organização estão relacionados com a estrutura organizacional, os sistemas de controle gerencial e as políticas de remuneração (Barney; Hesterly, 2017).

Para que os recursos sejam imperfeitamente imitáveis, há três principais razões, quais sejam: condições históricas únicas; ambiguidade causal; complexidade social (Barney, 1991). A condição histórica possui pelo menos duas maneiras para proporcionar vantagem: pioneirismo e dependência de caminho. O pioneirismo está relacionado ao fato de uma empresa ser a primeira a reconhecer e explorar uma oportunidade, e esse fato proporciona vantagens competitivas (Barney; Hesterly, 2017). Já dependência de caminho (*path dependence*), está ligada ao caminho único que uma empresa seguiu ao longo de sua história para chegar aonde ela obtém valor (Barney, 1991).

A ambiguidade causal ocorre quando o vínculo entre os recursos e a vantagem competitiva de uma empresa é pouco compreendido, em função das características únicas da empresa. A complexidade social está relacionada aos fenômenos sociais complexos, os quais são embasados em recursos humanos, como as relações entre pessoas (Barney, 1991; D'oria *et al.*, 2021). Por exemplo, a reputação de uma empresa entre fornecedores e clientes, a cultura de uma empresa, e as relações interpessoais entre trabalhadores (Barney, 1991).

Em suma, pode-se afirmar que a VBR tem como ponto central que os recursos precisam ser estratégicos para gerarem rendas superiores, de forma a levar a vantagem competitiva, a qual é essencial para estratégias que criam valor. Em última instância, os recursos de uma empresa afetam o seu desempenho e a sua competitividade no mercado.

2.2 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO E CONDUTORES DE SINGULARIDADE

De acordo com Porter (1992), estratégias competitivas estão relacionadas com a busca de uma posição competitiva favorável em um mercado, onde ocorre a concorrência. Para o autor, há três principais tipos de estratégias competitivas genéricas, as quais visam gerar vantagem competitiva, sendo elas: liderança em custo, diferenciação e enfoque. O presente estudo foca na estratégia de diferenciação.

Nesse tipo de estratégia, a empresa busca ser única em seu mercado, ao longo de alguns atributos valorizados pelos compradores. Ela seleciona alguns atributos que os compradores consideram importantes e se posiciona de maneira singular para satisfazer suas necessidades e vontades, de forma a ser recompensada com um maior valor (Porter, 1992; Albieri; Terra, 2022).

A singularidade de uma empresa em uma atividade de valor é determinada por uma série de condutores, denominados de condutores de singularidade. Eles são as razões subjacentes pelas quais uma atividade é singular (Porter, 1992). Os nove principais condutores da singularidade são descritos no Quadro 1:

Quadro 1: Condutores de singularidade

Condutores de singularidade		Descrição
Escolha política		Diz respeito às escolhas políticas com relação às atividades a serem executadas e como executá-las. Alguns exemplos são: desempenho e característica do produto oferecido, serviços oferecidos, qualidade do insumo, tecnologia empregada, experiência do pessoal empregado, bem como treinamento oferecido, dentre outros.
Elos	Elos dentro da cadeia de valores	Coordenar atividades relacionadas dentro da cadeia de valor pode trazer singularidade para a empresa.
	Elos com fornecedores	Utilizar a relação com os fornecedores pode também resultar em singularidade para a empresa.
	Elos com canais	Coordenar canais ou possuir uma otimização conjunta das atividades entre a empresa e os canais pode gerar singularidade.
Oportunidades		A singularidade pode resultar do momento em que uma empresa começa a realizar uma atividade.
Localização		A singularidade pode ser resultado da localização geográfica da empresa.
Inter-relações		Provém do compartilhamento com as unidades empresariais irmãs da empresa.
Aprendizagem e vazamento		Resultado da aprendizagem sobre como executar a atividade da melhor maneira.
Integração		O nível de integração pode torná-la singular, isto porque ela fica em melhores condições de controlar o desempenho das atividades ou de coordená-las com outras.
Escala		Está relacionada com conseguir que uma atividade seja executada de uma forma singular impossível se fosse em outra escala.
Fatores institucionais		As relações com sindicatos, por exemplo, seja uma fonte de singularidade.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em Porter (1992)

Os condutores de singularidade interagem para determinar até que ponto a atividade é singular (Porter, 1992). Dessa forma, é importante que a empresa compreenda o que lhe permite ser singular para que não estrague essas causas. Por fim, os condutores podem sugerir novas fontes de diferenciação. Os meios para se atingir a diferenciação são distintos e depende de cada setor. Ela pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega, no método de marketing e diversos outros atributos (Porter, 1992).

Em suma, a estratégia de diferenciação visa fazer com que uma empresa seja singular

no mercado em que atua, indicando alguns condutores que podem gerar essa singularidade, de forma a torná-la única e diferente de seus concorrentes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa se caracteriza como qualitativa, do tipo descritiva. Essas escolhas ocorreram visando atender ao objetivo traçado no estudo que seja o de compreender como os recursos influenciam na adoção de estratégia de diferenciação em uma cafeteria pioneira de cafés especiais do Norte do Paraná. Assim, utilizar a pesquisa qualitativa e descritiva permite aprofundar no que se quer conhecer, descrever, entender e compreender (Sampieri; Collado; Lucio, 2013). O recorte utilizado foi o transversal, pois os dados foram coletados em um ponto específico no tempo (Sampieri; Collado; Lucio, 2013), mais especificamente, nos meses de julho e agosto de 2023.

Como método de pesquisa utilizou-se o estudo de caso, com o qual objetiva-se explorar, descrever ou explicar determinado fenômeno. É caracterizado por ser um estudo detalhado e focado em um único objeto (ou até mesmo poucos objetos), fornecendo conhecimentos profundos (Yin, 2001; Branski; Franco; Lima Jr, 2010). Essa escolha ocorreu porque buscou-se explorar com maior profundidade os aspectos relacionados a estratégia de diferenciação de uma cafeteria pioneira em cafés especiais do Norte do Paraná.

Essa escolha justifica-se, especialmente, pelo pioneirismo da cafeteria estudada. Ela foi a primeira cafeteria especializada em cafés especiais no município em que está localizada. Além disso, mesmo atuando há 6 anos no mercado, ainda é a única de porte médio especializada nesse tipo de produto. Ademais, a cafeteria passou a oferecer torrefação no local e criou sua própria marca, sendo a única na região próxima com essa característica.

Para alcançar o objetivo proposto por esta pesquisa foram utilizados dados primários, os quais foram coletados por entrevistas semiestruturadas e observações não participantes (Sampieri; Collado; Lucio, 2013). Além disso, foram utilizados dados secundários para caracterizar a empresa, a qual é objeto do estudo. Assim, foram levantadas informações no site e redes sociais da cafeteria.

A entrevista foi realizada com o sócio proprietário da cafeteria, no mês de agosto de 2023, teve duração de 1 hora e 30 minutos e foi gravada com consentimento do entrevistado. Importante frisar que a entrevista aconteceu *in loco*, ou seja, na própria cafeteria, permitindo um melhor entendimento da dinâmica da cafeteria. Já as observações ocorreram três vezes no mês de setembro e tiveram duração média de 3 horas, proporcionando um melhor entendimento dos elementos trabalhados nesse artigo.

A cafeteria estudada foi fundada no ano de 2017, com o foco de proporcionar experiências e democratização do café especial. No ano de 2020 foi criada a marca de cafés da cafeteria ao abrir sua própria torrefação, sendo a única do município e da região próxima. O ponto central da cafeteria está no café especial, fornecendo cafés para serem consumidos no local – com diferentes formas de extração – levando a uma experiência de degustação. Além disso, a partir da criação da marca foi possível fornecer seus próprios cafés para que o cliente leve e consuma onde quiser. A empresa é de médio porte, empregando mais de 10 funcionários. Ademais, a cafeteria fornece formações técnicas para outras cafeterias – tanto em questões de gestão, como, principalmente, relacionado aos cafés especiais – e ainda fornece cursos de barista. Assim, o sócio proprietário acaba conhecendo diversas cafeterias da região, bem como tendo informações diretas sobre elas.

Com relação a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, em que há três fases, de acordo com Bardin (2006). A primeira corresponde a pré-análise, a qual compreende a organização do material a ser analisado, sistematizando as ideias relacionadas ao tema de pesquisa. A segunda fase é de exploração do material, em que há a codificação do material, ou seja, definem-se categorias de análise para facilitar a interpretação e as inferências. Neste trabalho as categorias de análise procederam da literatura da VBR, com foco nos tipos de recursos (Barney, 1991) e da estratégia de diferenciação, especialmente dos seis condutores de singularidade (Porter, 1992). Por fim, a terceira fase, consiste no tratamento dos resultados, a partir das inferências e interpretações.

Assim, as categorias de análise do estudo são: **Recursos humanos** (Mão de obra qualificada; Experiência e habilidades dos gerentes; Experiência e habilidades dos funcionários; Bom relacionamento entre as pessoas ou grupos de pessoas; Mão-de-obra especializada em cafés especiais; **Recursos físicos** (Tecnologia – máquinas e equipamentos; Adequada estrutura física para venda de cafés especiais; Localização geográfica privilegiada; Acesso a matéria-prima privilegiado); **Recursos organizacionais** (Sistemas de planejamento; Sistemas de controle – relatórios; Cultura da empresa; Reputação da empresa; Tradição da empresa); **Estratégia de diferenciação, por meio dos condutores de singularidade** (Escolhas políticas; Elos – dentro da cadeia de valores, com fornecedores, com canais; Oportunidade; Localização; Inter-relações; Aprendizagem e vazamento; Integração; Escala; Fatores institucionais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 RECURSOS EM CAFETERIA DE CAFÉS ESPECIAIS

Os recursos analisados da cafeteria foram os humanos, físicos e organizacionais. Para cada uma dessas categorias, buscou-se analisar se eles são valiosos, raros, difíceis ou custosos de copiar e se estão organizados, considerando a perspectiva de Barney (1991) e Barney e Hesterley (2017).

4.1.1 Recursos humanos em cafeteria de cafés especiais

Os recursos humanos analisados estão relacionados com mão de obra qualificada e especializada em cafés especiais, na experiência e habilidade dos gerentes e funcionários, no relacionamento entre as pessoas ou grupo de pessoas e no papel do empreendedor, o líder da empresa. Desses recursos apresentados foi constatado que todos são valiosos, mas nem todos são raros e difíceis de imitar.

Com relação a mão de obra qualificada e especializada em cafés especiais, o sócio proprietário revelou que não é necessária para trabalhar na cafeteria. Em todas as funções da cafeteria, os funcionários (gerentes, atendentes, baristas, entre outros) não precisam entrar sendo qualificados ou especializados, visto que a empresa fornece formações e treinamentos sobre todas as funções. Com esse treinamento e formação são passados aspectos operacionais, e, também da própria cultura da empresa. Segundo ele, com os funcionários treinados e alinhados com a cultura empresarial, cria-se valor para a cafeteria, ou seja, afetando positivamente a receita da empresa, seguindo a definição defendida por Barney (1991).

Para o entrevistado, essa mão de obra qualificada e especializada em cafés especiais é escassa, logo, formar e treinar os próprios funcionários se tornou de grande importância. Para ele, isso é raro de se observar no mercado de cafés especiais. Porém, isso pode ser feito por

outras cafeterias de cafés especiais. Portanto, treinar e formar a mão de obra para que ela seja especializada é valioso, raro, porém não é difícil e/ou custoso de se imitar.

A experiência e habilidade dos gerentes e funcionários está bem relacionada com as questões de qualificação e especialização, ou seja, os funcionários e gerentes, em sua maioria, não entram na empresa possuindo experiências, mas elas são adquiridas no decorrer do trabalho. Isso ocorre de forma parecida com outras empresas, segundo o entrevistado, assim, não sendo nem raras e nem difíceis de imitar.

Para o sócio proprietário o relacionamento entre as pessoas ou grupo de pessoas é fundamental para criar valor para a empresa. Segundo ele, isso não é observado nos concorrentes, pois é algo difícil de se conseguir por levar tempo para construir um clima organizacional que ajude esses relacionamentos interpessoais. Portanto, é um recurso humano, valioso, raro e difícil de se imitar. Na empresa estudada, o bom relacionamento entre os funcionários, e até com os clientes, é construído por meio de uma cultura organizacional forte, além de possuir auxílio de psicólogos que fazem acompanhamentos individuais e em grupo.

Por fim, o entrevistado destaca o papel do empreendedor/ líder para geração de valor na empresa. Para ele, possuir um líder que é referência para a empresa e para o próprio mercado de cafés especiais é essencial, pois é o conhecimento desse empreendedor, junto com seu propósito, que vai guiar a empresa nesse mercado. Além disso, para ele, é raro empresas possuírem esse empreendedor, bem como é difícil de se imitar.

Portanto, a cafeteria estudada possui alguns recursos humanos que são valiosos, raros e difíceis ou custosos de imitar são eles: treinamentos e formações; bom relacionamento entre as pessoas ou grupos; e empreendedor/ líder. Em consonância, os autores Carvalho, Prévot e Machado (2014) em seu estudo sobre a VBR verificou que os recursos humanos, especialmente os relacionados com visão empreendedora, relacionamento entre os funcionários e a direção, o desenvolvimento de competências e habilidades, bem como o treinamento dos funcionários são uns dos elementos centrais – juntamente com recursos organizacionais – para obter vantagem competitiva.

4.1.2 Recursos físicos em cafeteria de cafés especiais

Os recursos físicos da cafeteria estão relacionados com equipamentos, maquinários, tecnologias, estrutura física, acesso a matéria-prima, e os próprios insumos, os cafés especiais.

O sócio proprietário entrevistado cita o uso de diversos equipamentos e maquinários que são valiosos para a cafeteria, a saber: máquina de coar café – segundo ele, essa máquina permite que seja coado cafés em maior escala e de forma padronizada, seguindo receitas testadas e aprovadas pelos baristas e pelos proprietários; máquina de espresso – assim como a anterior, permite cafés padronizados e em maior escala; máquina de torra – onde é feita a torra dos cafés especiais.

Vale ressaltar que na cafeteria estudada, os cafés que são torrados recebem a marca da cafeteria, visto que a torra pode ressaltar aspectos do café especial ou até alterá-los (por exemplo, um café especial com a torra errada pode perder a qualidade, ou perder aspectos importantes do perfil da bebida). Dessa forma, segundo o entrevistado, é possível que a cafeteria coloque a sua identidade no café que é torrado lá.

Todos esses maquinários valiosos também são raros diante de outras cafeterias do município. Por exemplo, a máquina de torra é a única em cafeteria do município. De acordo com o entrevistado, obter esses maquinários não é difícil, porém é custoso. Além disso, é

necessário possuir conhecimentos para operá-las, pois há diversas especificações e ajustes para conseguir obter resultados adequados. Assim, há uma combinação de dois principais recursos, o físico que está ligado a máquina de torra, e o humano relacionado ao conhecimento e experiência necessários para se obter café torrado da maneira correta. Essa combinação de recursos torna os recursos mais estratégicos, ou seja, mais difíceis de serem imitados. Isso vai ao encontro do estudo de Chaves (2021), o qual mostra que recursos – inclusive comuns – tornam-se estratégicos por isso combinação com outros recursos.

Segundo o entrevistado, a estrutura física e o ambiente da cafeteria também geram impactos positivos na receita, sendo assim valiosos. Isso se dá pelo fato de possuir equipamentos adequados e um ambiente aconchegante para os clientes. Segundo ele, esses aspectos são valorizados pelos clientes, que procuram a cafeteria buscando consumir cafés especiais, bem como a experiência advinda disso. Além disso, esses recursos não são raros e poderiam ser copiados.

A localização da cafeteria também gera valor. Apesar de ser no centro da cidade, no início de sua história, a localização não era tão privilegiada, pois não tinha tradição de ser uma região de cafeterias, mas, com o passar do tempo, foi se tornando um local conhecido da cafeteria. Embora atualmente a localização seja privilegiada e valiosa, ela não é rara e nem difícil ou custosa de imitar, segundo o entrevistado. Isso porque há diversas cafeterias localizadas de forma privilegiada e que podem desenvolver a tradição na região.

Com relação ao acesso a matéria-prima, o entrevistado considera que seja valioso, raro e difícil de imitar, pois depende do relacionamento com o fornecedor, o conhecimento sobre a qualidade do café especial, as histórias e origens que estão por trás desses cafés. Isso para ele é considerado raro nas demais cafeterias, pois está pouco disponível e é custoso e difícil de se conquistar.

O próprio café especial que é adquirido e depois vendido aos clientes também impacta positivamente na receita da cafeteria. Segundo o entrevistado, a qualidade do café é um dos diferenciais da cafeteria, fazendo com que seja raro, no entanto não é difícil de imitar, só precisando encontrar cafés especiais e tê-los com regularidade. Em seu estudo, Chaves (2021) destaca a importância da regularidade na produção e compra de cafés especiais para a construção desse mercado. Por isso, a relação, o acesso e qualidade dos cafés são tão importantes para as empresas e para a própria construção do mercado (Chaves, 2021).

O entrevistado diz que pessoas vêm de fora do município, inclusive de outros estados brasileiros, para entender como eles fazem para possuir cafés de qualidade, vender em preços prêmios e conseguir que o café especial seja o “carro chefe” de todo o faturamento e crescimento da cafeteria. No entanto, o entrevistado afirma que nem ele sabe como exatamente isso acontece, pois é uma série de aspectos que foram construídos com o tempo para estarem onde estão.

Isso está em consonância com a ambiguidade causal descrita por Barney (1991) e por Nason e Wiklund (2018), em que não é possível identificar a relação entre os recursos e a vantagem competitiva, o que dificulta para que essas vantagens sejam replicadas por outras cafeterias. Barney e Hesterley (2017) ressaltam que na ambiguidade causal nem os gestores sabem exatamente quais recursos levam a vantagem competitiva, isso porque pode ser que diversos recursos juntos gerem as vantagens. Ademais, há aspectos relacionados com as condições históricas únicas que, de acordo com Barney e Hesterley (2017), está ligada ao lugar no tempo e espaço que a empresa está, é o chamado *path dependence* (dependência de caminho), o que permite o desenvolvimento de recursos estratégicos que levam a vantagem competitiva.

Portanto, a cafeteria estudada possui diversos recursos físicos que são valiosos, raros e, também difíceis ou custosos de imitar, são eles: tecnologia (maquinários, equipamentos, especialmente para a torrefação), e o acesso privilegiado a matéria-prima do café especial.

4.1.3 Recursos organizacionais em cafeteria de cafés especiais

Por fim, os recursos organizacionais estão ligados ao sistema de planejamento e de controle, cultura organizacional da empresa, reputação e a tradição da cafeteria. Todos esses recursos foram considerados como sendo valiosos, raros, custosos ou difíceis de imitar.

Na cafeteria, há um sistema de planejamento que envolve planejamentos e acompanhamento estratégico e financeiro. Segundo o entrevistado, tudo que acontece na cafeteria é feito com planejamento e controle. Por exemplo, para realizar um investimento é feito diversos estudos, orçamentos, planejamentos e acompanhamento de métricas sobre o investimento. Desse modo, tanto sistemas de planejamento quanto de controle geram valor para a empresa. Segundo o entrevistado, isso não acontece em outras cafeterias de cafés especiais, sendo raro e, também, custoso de se imitar. Essa afirmação do sócio deriva, especialmente, por ele fornecer cursos às cafeterias da região – tanto de gestão como de conhecimentos sobre cafés especiais – portanto, ele acaba conhecendo a realidade de boa parte delas.

De acordo com o sócio proprietário, um dos principais recursos da cafeteria está na cultura organizacional da empresa. Para ele, a cultura é a base de tudo, o principal pilar para construir uma empresa. Ele relata: “Esse é o grande diferencial nosso. Produto, dá para copiar. Você consegue comprar de outro lugar, você consegue ter acesso a produtos de alta qualidade. Maquinário, tendo dinheiro você compra. Cultura? Anos”. Dessa forma, a cultura organizacional é única e específica da cafeteria, onde são passados valores, ambições e a identidade da empresa. Portanto, ela é rara e difícil de imitar.

A reputação da empresa também é um recurso valioso, raro e difícil de imitar. Para o entrevistado, a reputação está associada à construção da imagem da cafeteria, especialmente relacionada com a qualidade dos produtos, bom atendimento, local eclético e aconchegante. Para ele, essa reputação construída e resguardada é rara de se ver em outras empresas, além de ser custosa de se imitar.

Por fim, a tradição da empresa é também valiosa, rara e difícil de imitar. O fato de ser a primeira cafeteria especializada em cafés especiais, de manter essa reputação durante anos, de manter a constância no oferecimento de produtos e serviços de qualidade mostram a tradição da empresa. Portanto, percebe-se que está bastante relacionado com o pioneirismo que a empresa teve no mercado de cafés especiais dentro da região em que ela atua. Ter sido a primeira cafeteria especializada impactou diretamente na sua tradição e reputação. Esses resultados estão alinhados ao observado por Massuga *et al.* (2019), em que cultura organizacional e a tradição foram fatores essenciais para dificultar a imitabilidade e assim ser fontes de vantagens para a organização.

Ao analisar os três grupos de recursos, percebeu-se que a cafeteria possui diversos deles que são valiosos, raros e difíceis ou custosos de copiar. No entanto, os recursos organizacionais são os mais competitivos para a cafeteria, visto que todos os recursos levantados são valiosos, raros e difíceis ou custosos de imitar. Isso vai ao encontro da pesquisa de Carvalho, Prévot e Machado (2014), que identifica os recursos organizacionais (junto com os humanos, visto anteriormente) como sendo os centrais na obtenção de vantagem competitiva.

Ainda assim, em todos esses grupos, nota-se que o fato de ser pioneira do setor no município proporcionou o desenvolvimento e aprimoramento de recursos diferenciados, possibilitando a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Esse aspecto vai ao encontro do exposto por Barney e Hesterley (2017). Para os autores, em setores emergentes – recém-criados ou recriados, formados por mudanças na demanda, construção de mercado etc. – como é o caso do café especial, há um conjunto único de oportunidades, cuja exploração pode ser fonte de desempenho superior. Assim, empresas que conseguem explorar essas oportunidades podem desfrutar das vantagens dos pioneiros (Barney; Hesterley, 2017).

4.1.4 Organização dos recursos de cafeteria de cafés especiais

A organização dos recursos está relacionada a estrutura organizacional, aos controles de gerenciamento e políticas de remuneração (Barney; Hesterly, 2017). Na cafeteria a estrutura organizacional é dividida por área que a cafeteria atua, por exemplo: panificação, alimentação (que envolve confeitaria e salgados) e o carro chefe, que é o barista, com cafés especiais. Cada uma dessas áreas possui um gerente e subgerente, além de equipes de funcionários. Vale ressaltar que cada uma dessas áreas possuem uma comunicação aberta e treinamentos específicos e gerais, para que todos da empresa estejam alinhados.

Para os controles de gerenciamento são utilizados diversos relatórios para manter a gerência informada sobre as métricas alcançadas e sobre o comportamento dos funcionários. Além disso, como controle gerencial informal está a cultura da empresa que sempre é ressaltada.

Por fim, a cafeteria emprega políticas de remuneração diferenciadas. Além do salário base pago aos funcionários e gerentes, ainda há incentivos financeiros de acordo com o desempenho, bem como apoio a realização de cursos, capacitações e treinamentos, tanto no município, como fora dele.

4.2 Estratégia de diferenciação, a partir de condutores da singularidade em cafeteria de cafés especiais

A cafeteria em análise adota uma estratégia de diferenciação, pois busca ser diferenciada das demais, bem como ser única e singular no mercado de cafés especiais da região, o que converge com as definições de Porter (1992) e Albieri e Terra, (2022). De acordo com Porter (1992), a singularidade é obtida por meio de alguns elementos, os condutores de singularidade. Nesta seção são identificados e descritos os principais condutores de singularidade da empresa foco desse estudo.

Primeiramente, existem atividades executadas e a forma como executá-las que levam a singularidade da cafeteria. Segundo o sócio proprietário, há protocolos operacionais para todas as atividades da empresa. Um dos principais citados por ele está relacionado com a preparação do café especial, neste caso a receita para preparar os cafés é testada diversas vezes até chegar na melhor qualidade. Todos os protocolos são bem detalhados, podendo ser replicados pelos funcionários.

As características do produto oferecido (no caso, cafés especiais), bem como a qualidade do insumo adquirido são também fontes de singularidade. Segundo o entrevistado, o café especial oferecido aos clientes é escolhido por sua qualidade, como também por atributos extrínsecos, por exemplo com relação a sustentabilidade (ambiental, social e

econômica), bem como origem, história do produtor e da região. Nas palavras do entrevistado:

Então a gente sabe que cada xícara que a gente está vendendo aqui está sustentando 55 famílias no Espírito Santo. A parte de sustentabilidade que eles trabalham. Então eu acho que essa comunicação está tão clara aqui para quem consome o café que está escrito no cardápio, que está falando do produtor, da região, da bebida, como que é feito, tudo (Sócio proprietário da cafeteria).

Essa fala também está bem atrelada a relação que a cafeteria possui com seus fornecedores. Essa relação de longo prazo estabelecida, a confiança no fornecedor, bem como a relação direta com o produtor de cafés (sem possuir agentes intermediários) gera também uma singularidade para a cafeteria.

Outro condutor de singularidade que a cafeteria possui está na relação com seu cliente. De acordo com o sócio proprietário, a cafeteria foca em construir boa relação com seus clientes, em que há um atendimento atento, personalizado e humanizado. Além de priorizar a passagem de informações, ou seja, o consumidor é sempre informado sobre o café que está sendo consumido, aspectos quanto a qualidade e perfil da bebida, bem como sobre aspectos do produtor, origem, história, região, torra e métodos de extração. Há, portanto, uma priorização em fornecer informações ao consumidor, como também em “educar” esse consumidor sobre o que é café especial. Nesse ponto, a pesquisa de Caunetto; Souza e Schiavi (2020) destaca a importância da educação do consumidor para o desenvolvimento do mercado de cafés especiais – a partir do compartilhamento de informações e do comprometimento com o direito de propriedade do cliente, por meio de mecanismos de garantia.

A singularidade da cafeteria também é resultado do momento oportuno que ela começou a atuar no município – em que havia um aumento no interesse em cafés especiais, mas que ainda estava no início, de forma que a cafeteria começou a atuar em conjunto com o consumidor e produtor, ou seja, ela aproveitou uma oportunidade de mercado – sendo a primeira cafeteria focada apenas em cafés especiais.

A cafeteria é a única no município que torra o café especial e coloca a sua própria marca nele, de forma a integrar verticalmente para trás, ou seja, ela trouxe para dentro da empresa atividades da cadeia de valor do café especial, no caso o segmento processador – torrefação. Com isso, a cafeteria também obtém singularidade. Além disso, o fato de oferecer seu próprio café torrado impacta em outras atividades da cafeteria, como por exemplo, cuidado em comprar o café especial (isso porque há bastante variabilidade no café, podendo alterar qualidade dos grãos), o próprio conhecimento sobre a torra e a venda desse café para os consumidores finais e para outras cafeterias.

Por fim, o processo de aprendizagem envolvendo as atividades da cafeteria, especialmente as relacionadas aos treinamentos e capacitações dos funcionários, como também da estrutura organizacional, levam a singularidade da empresa. Já a localização, escala e fatores institucionais não foram identificados como sendo condutores de singularidade para a cafeteria analisada neste estudo.

Portanto, aspectos relacionados às atividades executadas e a forma como são executadas, a relação com fornecedores, clientes e a inter-relação, bem como o aproveitamento de oportunidades, os processos de aprendizagem e a integração vertical foram identificados como condutores de singularidades na referida cafeteria.

4.3 RECURSOS NA ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO EM CAFETERIA DE CAFÉS ESPECIAIS

Diante do que foi apresentado anteriormente, pode-se perceber que os recursos da cafeteria influenciam na estratégia de diferenciação. Primeiramente, porque a estratégia de diferenciação só consegue ser implementada a partir de recursos, especialmente aqueles estratégicos, ou seja, recursos valiosos, raros, difíceis ou custosos de imitar. Isso ocorre porque os recursos – especialmente os estratégicos – estão relacionados com os condutores de singularidade. Sem esses recursos fica difícil que a empresa consiga desenvolver os condutores que levam a singularidade, e de fato implementam uma estratégia de diferenciação que permita a obtenção de vantagem competitiva.

Isto é visto, por exemplo, pelos próprios recursos valiosos, os quais são, por definição, aqueles que ajudam a empresa a explorar oportunidades externas e/ou neutralizar suas ameaças (Barney; Hesterley, 2017). Ao olhar os condutores de singularidade que permitem a diferenciação, aproveitar oportunidades está presente como um dos elementos (Porter, 1992). Assim, percebe-se que para aproveitar essas oportunidades que geram singularidade são necessários recursos valiosos.

No caso da cafeteria analisada, houve um aproveitamento de oportunidade – ou seja, crescimento do mercado de cafés especiais – em que fez dela a pioneira no segmento. No entanto, para aproveitar essa oportunidade foram necessários recursos – conhecimento, empreendedorismo, equipamentos físicos e acesso privilegiado a matéria-prima – os quais são valiosos para a empresa. Vale mencionar ainda que esses recursos valiosos são também raros e difíceis ou custosos de imitar, ou seja, são estratégicos.

Além disso, outros condutores de singularidade estão relacionados com recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, como pode ser visto no Quadro 3, resultante dos resultados discutidos anteriormente neste artigo.

Quadro 3: Relação entre condutores de singularidade e recursos estratégicos

Estratégia de diferenciação	
Condutores de singularidade	Recursos VRI* relacionados
Escolhas políticas (características do produto, qualidade dos insumos, tecnologia da empresa e informações para controlar uma atividade)	- Recursos humanos (treinamentos e capacitações, empreendedor); - Recursos físicos (tecnologias, acesso a matéria-prima privilegiada, máquina de torrefação); - Recursos organizacionais (sistemas de controle, reputação da empresa).
Elos (dentro da cadeia de valores, com fornecedores e clientes)	- Recursos humanos (empreendedor, treinamentos e capacitações); - Recursos físicos (acesso a matéria-prima privilegiada).
Oportunidade	- Recursos humanos (empreendedor).
Inter-relações	- Recursos humanos (empreendedor).
Aprendizagem e vazamento	- Recursos humanos (experiência e habilidades dos gerentes, empreendedor, treinamentos e capacitações); - Recursos organizacionais (sistemas de controle, tradição da empresa).
Integração	- Recursos humanos (empreendedor); - Recursos organizacionais (sistemas de planejamento, sistemas de controle, tradição da empresa, cultura da empresa).

* Recursos valiosos, raros e inimitáveis.

Fonte: elaborado pelas autoras

Percebe-se, então, que os condutores de singularidade que não estão relacionados com recursos que são valiosos, raros e difíceis de imitar não levam a singularidade. Por exemplo, a localização é um recurso físico valioso, porém não é rara e nem difícil de imitar, assim a localização não é um condutor de singularidade.

Portanto, nota-se que os condutores de singularidade estão diretamente relacionados com os recursos estratégicos. Desse modo, para possuir condutores de singularidade são necessários recursos estratégicos, presentes na estratégia de diferenciação adotada para a obtenção de vantagem competitiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi compreender como recursos podem influenciar na estratégia de diferenciação em cafeteria de cafés especiais do Norte do Paraná. Para tanto, primeiramente buscou-se descrever quais eram os recursos estratégicos da cafeteria estudada, ou seja, os recursos VRIO. Posteriormente, buscou-se descrever os condutores de singularidade característicos da estratégia de diferenciação adotada. E, por fim, identificou-se como os recursos estratégicos podem influenciar na estratégia de diferenciação por meio dos condutores de singularidade.

Pode-se notar que os recursos da cafeteria influenciam na estratégia de diferenciação. Isso ocorre principalmente porque os recursos – especialmente os VRIO – estão relacionados com os condutores de singularidade. Sem esses recursos fica difícil que a empresa consiga desenvolver os condutores que levam a singularidade, e de fato implementam uma estratégia de diferenciação que permita a obtenção de vantagem competitiva.

Como implicações empíricas tem-se que para empresas, especialmente cafeterias que visam implementar estratégias de diferenciação para serem únicas em determinado segmento de mercado, a necessidade de considerar tanto recursos que sejam estratégicos, como também elementos que conduzam a singularidade da estratégia. Teoricamente contribui-se para a complementariedade da Visão Baseada em Recursos (VBR), em que o foco está nos recursos internos da empresa, com a estratégia de diferenciação, especialmente ao considerar os condutores de singularidade, em que o foco está em aspectos mais externos à empresa. Assim, percebe-se que para implementar estratégias de diferenciação que levem a vantagem competitiva é necessário recursos estratégicos que também irão levar a vantagem competitiva.

Como limitação do estudo tem-se a consideração majoritária de informações passadas por um dos sócios proprietários da cafeteria, de forma que isso possa enviesar parcialmente a pesquisa realizada. Assim, propõe-se para estudos futuros uma maior triangulação dos dados, com outros sócios e com outras cafeterias de cafés especiais da região.

REFERÊNCIAS

ALBIERI, A. C. S.; TERRA, L. A. A. Estratégias de diferenciação da commodity de café. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 14, n. 1, p. 1-27, 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 01, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos**. 5ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

BARNEY, J. B.; KETCHEN, D. J.; WRIGHT, M. Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. **Journal of Management**, v. 47, n. 7, p. 1936-1955, 2021.

BOAVENTURA, P. S. M.; ABDALLA, C. C.; ARAÚJO, C. L.; ARAKELIAN, J. S. Value co-creation in specialty coffee value chain: the third wave coffee movement. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 58, n. 3, p. 254-266, 2018.

BRANSKI, R.; ARELLANO, R. F. C.; LIMA JR, O. Metodologia de estudo de casos aplicada à logística. XXIV Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes. 2010.

BRONZERI, M. S.; BULGACOV, S. Estratégias na cadeia produtiva do café no Norte Pioneiro do Paraná: competição, colaboração e conteúdo estratégico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, 16(1),77-91. 2014.

CARVALHO, D. V; PRÉVOT, F.; MACHADO J. A. D. M. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. *R.Adm.*, São Paulo, v.49, n.3, p.506-518. 2014.

CAUNETTO, M. M.; DE SOUZA, J. P.; SCHIAVI, S. M. de A. **Mecanismos de garantia utilizados na comercialização de cafés especiais**: eficiência da transação pelo olhar do segmento de distribuição varejista. Anais do 58º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER), 2020.

CHAVES, P. T. T. **Recursos, Capacidades e Estrutura de Governança**: um estudo na cadeia de cafés especiais no estado do Paraná. Dissertação de mestrado – Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá. Maringá, 2021.

D'ORLA, L.; CROOK, T. R.; KETCHEN, D. J.; SIRMON, D. G.; WRIGHT, M. The Evolution of Resource-Based Inquiry: a review and meta-analytic integration of the Strategic Resources-Actions-Performance Pathway. **Journal of Management**, v. 47, n. 6, p. 1383-1429, 2021.

FARINA, E.M.M.Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, São Paulo, v.6, n.3, p.147- 161, 1999.

FISPAL FOOD SERVICE. **O mercado de cafés especiais é crescente e uma ótima oportunidade de investimento**. 2023. Disponível em: <https://www.foodconnection.com.br/bebidas/cafes-especiais-segmento-cresce-no-brasil>. Acesso em: 13 de ago. 2023.

GUIMARÃES, A. F.; SOUZA, J. P.; SCHIAVI, S. M. A. Atributo de qualidade e mecanismos de mensuração no subsistema de cafés especiais no Brasil: uma revisão de

literatura. **GEPROS**. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v. 15, n. 2, p. 227-252, 2020.

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Brasil é o maior produtor mundial e o segundo maior consumidor de café. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/brasil-e-o-maior-produtor-mundial-e-o-segundo-maior-consumidor-de-cafe>. Acesso em: 14 out. 2024.

MASSUGA, F.; SOARES, S.; DOLIVEIRA, S. L. D.; SILVA, A. Q.; SANTOS, E. A. dos; NOVAK, M. A. L.; MUSTEFAGA, P. K. Recursos e competências organizacionais para a competitividade: um estudo de caso utilizando o método vrío. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 12, 2019.

NASON, R. S., WIKLUND, J. An assessment of resource-based theorizing on firm growth and suggestions for the future. **Journal of Management**, 44: 32-60, 2018.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: GEN, 2021.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SAES, M. S. M. **Estratégia de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala. Como adquirir Vantagens Competitivas Sustentáveis? Uma abordagem teórica**. Fapesp/Annablume, 2009.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., LUCIO, M. del P. Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso: 2013.

SCA. Specialty Coffee Association. Disponível em: < <https://sca.coffee/> >. Acesso em: 12 ago. 2023.

SUDRÉ, C. A. G. W.; ACOSTA, D. C.; IGARASHI, D. C.; DOUZA, J. P. Café convencional e fair trade no norte do paraná: estudo segundo a  tica de atributos e dimensões mensuráveis. In: **Anais do I S mpoio de Pós-Gradua o e Pesquisa em Administra o**. Maringá: PPA. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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