

RECURSOS ESTRATÉGICOS E PRIORIDADES COMPETITIVAS: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SEGMENTO DE SEGURANÇA DO ESTADO DA PARAÍBA

EMELLY ANNE SILVA DE LIMA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

CLÁUDIA FABIANA GOHR
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

Recursos estratégicos e prioridades competitivas: um estudo em uma organização do segmento de segurança do Estado da Paraíba

1. INTRODUÇÃO

Os direcionamentos estratégicos para obtenção de vantagem competitiva (VC) fez surgir uma nova abordagem, relacionada com a estratégia de operações. Os aspectos operacionais, são reflexos de decisões da estratégia competitiva e corporativa da organização. Nesse contexto, verifica-se a importância da gestão das operações nas empresas (SANTOS, VARVAKIS; GOHR, 2011). A estratégia de operações pode ser definida como o planejamento em longo prazo dos fatores de produção da organização (SLACK; LEWIS, 2017). Os autores ressaltam que o termo “operação”, se refere as partes que compõem as saídas do que é produzido. Dessa forma, destaca-se a importância dos recursos (especialmente os estratégicos) para a definição e implementação dessa estratégia. Alguns autores têm destacado a importância dos recursos e seu alinhamento para a implementação da estratégia de operações, conforme se observa nos trabalhos de Gohr e Silva (2015) e Nascimento *et al.* (2019).

Nesse contexto, esse artigo procurará responder a seguinte questão de pesquisa: como os recursos estratégicos podem dar suporte para as prioridades competitivas da organização? Dessa forma, este artigo tem como principal objetivo, analisar, segundo a perspectiva da visão baseada em recursos (VBR) como os recursos estratégicos podem contribuir com as prioridades competitivas de uma empresa de segurança eletrônica. Essa pesquisa avança apresentando, de forma visual, o alinhamento entre a estratégia de operações e os recursos da empresa. Contribui também com a literatura sobre estratégia em operações de serviços. A investigação também visa auxiliar principalmente as pequenas empresas no processo de tomada de decisão, uma vez que gestores podem direcionar investimentos e melhorias necessárias ao alinhamento estratégico dos recursos com a estratégia selecionada, em especial, no contexto do setor de segurança privada.

A Associação Brasileira das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança, divulgou que o setor foi responsável por um faturamento de aproximadamente 7 bilhões em 2019, teve expectativa de crescimento de 12% para o ano de 2020 (ABESE, 2019), causando impactos na economia. A Federação Nacional das Empresas de Segurança e Transporte de Valores (FENAVIST), aponta que o crescimento da economia e a busca dos consumidores por novas tecnologias, influenciaram nessa tendência (FENAVIST, 2019). Logo, pesquisar sobre as prioridades competitivas nesse setor, é relevante, dada a alta competitividade e o potencial econômico no mercado.

O artigo encontra-se em cinco seções. A segunda seção apresenta os aspectos teóricos. A terceira os procedimentos metodológicos para a condução da pesquisa empírica. A quarta apresenta os resultados bem como as discussões. Ao fim, encontram-se as conclusões e contribuições, limitações e recomendações para futuras pesquisas.

2. ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES

Para Barney e Hesterly (2007), estratégia pode ser definida como a forma de gerar VC. Os autores afirmam que o conceito está associado a capacidade de formular planos para utilizar recursos que conduzam a ganhos. Slack e Lewis (2017), simplificam o entendimento, remetendo a estratégia à orientação e planejamento que resultam em oportunidades para superar o oponente. Nas organizações, a estratégia geralmente tende a ser discutida a nível empresarial, podendo ser considerada em diferentes níveis: corporativo, empresarial (ou competitivo) e de operações (ver Quadro 1).

Este artigo tem foco nas estratégias de operações, o nível que considera o gerenciamento dos recursos das operações, para identificar oportunidades (JOHNSON *et al.*, 2008). Essa estratégia lida com todas as atividades da empresa e nessa linha de raciocínio, Slack e Lewis

(2017), a definem como a perspectiva estratégica da gestão dos recursos da produção. Para os autores, as premissas dessa estratégia devem ser utilizadas para compreensão da organização. O Quadro 2 mostra diferentes definições dessa estratégia.

Quadro 1 – Níveis de estratégia

Níveis	Descrição
Coorporativo	Lida com decisões que afetam a rentabilidade. É a visão macro sobre os resultados, geralmente de interesse dos <i>stakeholders</i> , lida com a ampliação e proposta do negócio, segmentação de mercado. Em geral, são decisões que agregam valor ao todo e determina qual o caminho os outros níveis devem iniciar sua análise.
Empresarial	Lida com a organização se posiciona perante a concorrência, sem fugir do que foi estabelecido no nível anterior. É o nível gerencial, a gestão dos recursos, geralmente são decisões que geram redução de custos, posicionamento da marca, segmentação do público alvo, entre outros.
Operacional	Lida com a interação entre os recursos produtivos, se preocupa com os resultados das tarefas. Deve seguir o que foi requerido nos níveis anteriores.

Fonte: Baseado em Johnson; Choles; Whittington (2009); Barney; Hesterly (2007); Slack *et al.*, (2006).

Quadro 2 – Definição de estratégia de operações

Definições	Autores
Análise estratégica sobre a gestão de todos os recursos organizacionais.	Slack e Lewis (2017)
Estratégia integral do nível operacional das organizações.	Régis et al. (2014)
Para a efetividade da estratégia, deve-se também considerar os aspectos da operação.	Skinner (2006)
Decisões estratégicas acerca de todas as atividades organizacionais.	Lowson (2003)

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021).

A estratégia de operações também pode ser compreendida segundo quatro perspectivas (SLACK; LEWIS, 2017) (Quadro 3), mas nenhuma delas sozinha explica a estratégia de operações por completo. Nesse artigo, serão adotadas as prioridades competitivas sob a perspectiva de desempenho das operações que satisfazem os requisitos de mercado (SLACK; LEWIS, 2017).

Quadro 3 - Perspectivas para a estratégia de operações

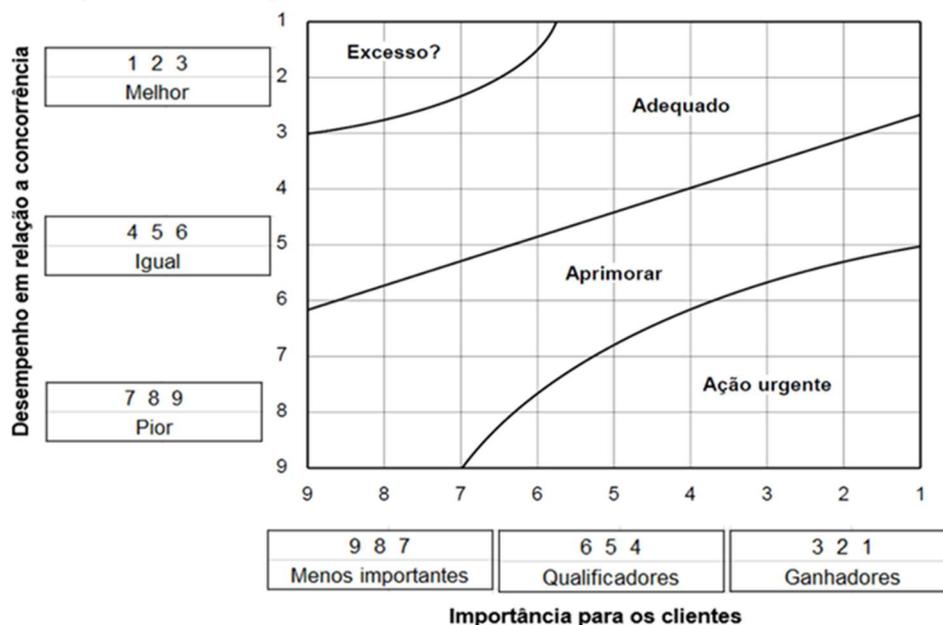
Perspectivas	Definições
De cima para baixo (<i>Top-Down</i>)	Deve-se ser espelho do nível superior, aprendizado de cima para baixo.
De baixo para cima (<i>Botton-Up</i>)	Deve-se seguir um aprendizado com as atividades operacionais, de baixo pra cima.
Requisitos de mercado (<i>Market requirements</i>)	Deve-se buscar as necessidades de mercado.
Recursos de operações (<i>Operations resources</i>)	Deve-se produzir os recursos e capacidades.

Fonte: Baseado em Slack e Lewis (2017).

A estratégia de operações também pode ser analisada segundo o contexto, conteúdo e processo (SANTOS, GOHR, VARVAKIS, 2011). De acordo com os autores, o contexto está relacionado aos aspectos internos e externos que podem influenciar na estratégia (relativo aos requisitos do mercado e aos recursos de operações); o processo diz respeito em como a estratégia será formulada (perspectivas *tops down* e *botton up*); e, o conteúdo diz respeito ao “o quê” das estratégias, isto é, as suas prioridades competitivas. As prioridades competitivas, estão relacionadas aos critérios: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo (SLACK; LEWIS, 2017), sendo tais critérios o foco desse artigo.

Considerando o exposto e a complexidade que envolve a estratégia de operações, a literatura mostra algumas ferramentas que auxiliam na definição dessa estratégia, como a matriz importância-desempenho (SLACK, 1994) (Figura 1). Essa matriz considera os requisitos do mercado e a importância dos critérios competitivos para os clientes.

Figura 1 - Matriz Importância-Desempenho



Fonte: Slack (1994, p.67).

Essa matriz é amplamente utilizada na literatura, conforme se observa nos trabalhos de Matzler *et al.*, (2010) e Silva e Gohr (2015); bem como na prática, auxiliando na tomada de decisão em relação aos critérios competitivos que precisam de melhoria (se caírem na faixa ação urgente ou aprimoramento - Figura 1) (SLACK, 1994). A adoção dessa matriz também pode sinalizar quais recursos são necessários e precisam de atenção por parte dos gestores, para impactar nas melhorias esperadas nos critérios competitivos (SILVA; GOHR, 2015). Nesse contexto, destaca-se VBR, que foca nos recursos e capacidades de uma firma como fonte de origem da VC (BARNEY; HESTERLY, 2007). De acordo com Barney e Hesterly (2007) os recursos podem ser chamados de ativos, podendo ser tangíveis (de fácil observação e quantificáveis) ou intangíveis (difíceis de identificar e quantificar) (Quadro 4).

Quadro 4 - Classificação dos recursos

	Recursos	Exemplos
Tangíveis	Recursos de capital físico	Equipamentos, tecnologia, localização.
Intangíveis	Recursos de capital humano	Capacidade intelectual.
	Recursos de capital organizacional	Sistemas, relações, cultura e organização.

Fonte: Barney e Hesterly (2007).

Para verificar se os recursos são capazes de auxiliar na implementação das estratégias e, conseqüentemente na VC, Barney e Hesterly (2007) propuseram um modelo denominado “VRIO - Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização” (Quadro 5). De acordo com os autores, quando um recurso atende a todos os critérios do VRIO ele é considerado estratégico e contribui para o desenvolvimento de uma Vantagem Competitiva Sustentável (VCS). Recursos que não atendem a todos os critérios, podem gerar uma VC temporária, uma paridade

competitiva ou uma desvantagem competitiva. O “O” do modelo atua como um mecanismo de ajuste, isto é, permitindo às organizações aproveitarem o potencial de seus recursos.

Quadro 5 – VRIO

VRIO	Perspectiva
Valor	O recurso precisa gerar oportunidades, minimizar ameaças, reduzir custos ou ampliar as receitas.
Raridade	O recurso é controlado apenas por poucas ou nenhuma empresa concorrente.
Imitabilidade	Refere-se a exclusividade, difícil de ser copiado ou imitado pela concorrência. Para evitar a imitação, as empresas adotam alguns mecanismos de proteção, tais como patentes, condições históricas únicas, complexidade social e ambiguidade causal.
Organização	Permite que a empresa explore o potencial de seus recursos por meio de estruturas formais e informais de reporte, a estrutura organizacional e as políticas de reconhecimento e remuneração da força de trabalho.

Fonte: Barney e Hesterly (2007).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando que o principal objetivo deste artigo é analisar como os recursos estratégicos podem contribuir com as prioridades competitivas de uma empresa especialista em segurança eletrônica localizada no município de João Pessoa/PB, a pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso. Para Gil (2017), o estudo de caso é uma análise aprofundada de um fenômeno atual em contexto real. O Quadro 6 mostra informações da unidade de análise selecionada. O estudo se concentrou na área de segurança eletrônica, um de seus negócios principais (em João Pessoa/PB) (Quadro 6). Os critérios de seleção da organização foram a relevância do setor, a escassez de pesquisas nesse tipo de negócio e a acessibilidade aos dados.

Quadro 6 - Características da unidade de análise

Identificação	Descrição
Localização	João Pessoa- PB Brasil
Setor	Serviços
Tamanho	Médio porte (135 funcionários)
Área	Segurança privada
Abrangência	Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Alagoas
Tipos de serviços	Essa área tem como objetivo, resguardar o patrimônio, de forma a minimizar e/ou evitar perdas decorrentes de tentativas de intrusão dos locais assegurados, através de dispositivos de segurança (equipamentos e softwares) e atendimento tático móvel. A área é composta por serviços de: monitoramento de alarme, monitoramento de alarme com vídeo verificação, monitoramento de alarme com vídeo mapeamento, monitoramento de alarme com vídeo mapeamento e portaria remota (que inclui todos os serviços anteriores mais o controle de acesso de pessoal)

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021).

Para analisar como os recursos estratégicos podem contribuir com as prioridades competitivas da empresa, a pesquisa foi operacionalizada por meio de 5 fases (Quadro 7) que mostra as categorias de pesquisa, instrumentos de coleta de dados e os entrevistados. As entrevistas foram realizadas em janeiro/2021. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, sendo esse processo fundamental para a análise dos dados, que ocorreu por meio da técnica de análise de conteúdo. A análise dos dados consistiu nas seguintes etapas (ELO *et al.*, 2014): (i) codificação e categorização (considerando as categorias de pesquisa - Quadro 7), (ii) análise das informações; e (iii) reporte e análise dos resultados (representado pelas seções que seguem).

Quadro 7 - Fases da pesquisa empírica

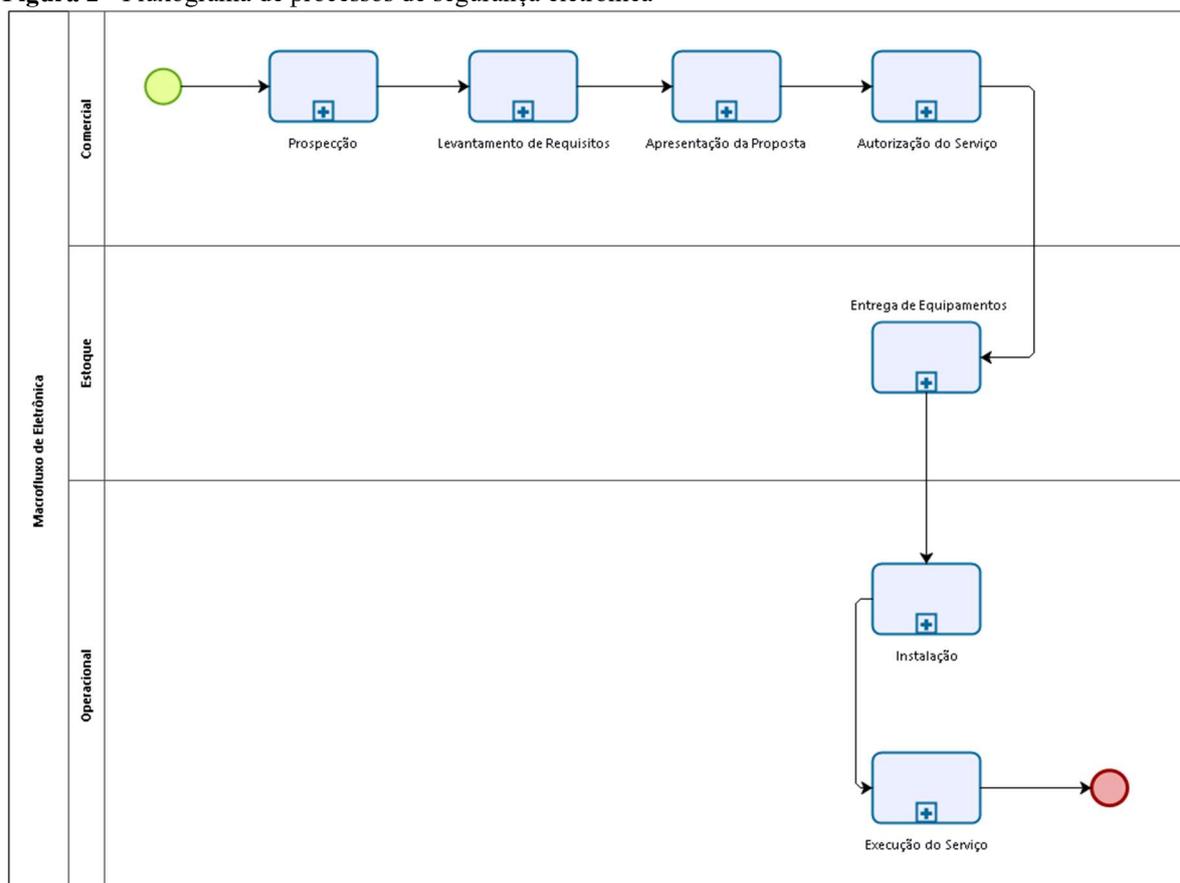
Fases	Teoria/categorias de pesquisa	Instrumento de coleta de dados	Quem?	Onde?
1. Identificar prioridades competitivas.	Desdobrar prioridades propostas por Slack e Lewis (2009): qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo.	Análise documental, entrevista semiestruturada com os gestores e observação participante.	Coordenadora administrativa e diretor presidente	Empresa
2. Identificar e analisar os recursos estratégicos	Classificação proposta por Barney e Hesterly (2007) modelo VRIO.	Análise documental, entrevista semiestruturada com os gestores e observação participante.	Coordenadora administrativa, diretor presidente e gestor comercial.	Empresa
3. Identificar prioridades competitivas que precisam de melhorias.	Determinar quais prioridades são mais importantes, através da matriz importância-desempenho, classificada por Slack (1994).	Análise documental, entrevista semiestruturada com os gestores e observação participante.	Coordenadora administrativa, diretor presidente e gestor comercial.	Empresa
4. Analisar alinhamento dos recursos x prioridades competitivas	Matriz recurso-prioridade.	Análise documental, entrevista semiestruturada com os gestores e observação participante.	Coordenadora administrativa, diretor presidente e gestor comercial.	Empresa
5. Priorizar os recursos que necessitam de melhorias	Matriz recurso-prioridade.	Análise documental, entrevista semiestruturada com os gestores e observação participante.	Coordenadora administrativa, diretor presidente e gestor comercial.	Empresa

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021).

4. RESULTADOS

A Figura 2 representa os processos de segurança eletrônica. Ele começa pelo setor comercial, através da prospecção do cliente, por meio de ferramentas de publicidade (redes sociais, sites, propagandas televisivas e de rádios) ou por parcerias (administradoras de condomínio, empresas de vigilância e fornecedores). Em seguida, há a visita do consultor, para composição de proposta/projeto e início das negociações. Após negociações, o cliente autoriza o serviço, faz os acordos de pagamento e assina o contrato. Com a venda efetivada, são implementadas as informações pertinentes ao produto vendido. Nesse momento, as informações são inseridas no sistema de gestão e a ordem de serviço vai para o setor de estoque, setor técnico e setor de monitoramento. O setor técnico é responsável pela instalação física do material e configurações, após término, o setor de monitoramento ativa o serviço de segurança eletrônica e o faturamento da mensalidade é iniciado.

Figura 2 - Fluxograma de processos de segurança eletrônica



Fonte: Fornecido pela organização.

4.1 Recursos estratégicos das operações

Os recursos da empresa podem ser observados no Quadro 8. Após a identificação dos recursos, esses foram avaliados de acordo com os critérios VRIO (Quadro 9). Percebe-se que dos nove recursos, nenhum deixa a empresa em desvantagem competitiva. Desses recursos, dois conseguem proporcionar uma VC temporária, cinco conseguem gerar uma VCS e dois apenas se igualam as concorrentes.

Quadro 8 - Identificação dos recursos

Recursos		Descrição
Tangíveis	Financeiros	A- Capital de giro
	Físicos	B- Equipamentos tecnológicos
		C- Veículos
		D- Softwares de monitoramento e de gestão
		E- Localização
Intangíveis	Humanos	F- Capacidade intelectual
		G- Experiência dos gestores
	Organizacional	H- Processos formais e informais
		I- Preocupação social

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021).

O recurso **equipamentos tecnológicos**, foi considerado estratégico e que contribui para uma VCS, tal fato pode ser explicado pela possibilidade de a empresa aproveitar uma

oportunidade de mercado, isto é, como existe uma tendência de elevado padrão tecnológico, a empresa possui os equipamentos mais recentes da área de segurança eletrônica na região, poucos concorrentes tem essa estrutura (valor e raridade do recurso). Como a organização está a aproximadamente 18 anos no mercado, é considerada bem estabelecida quando comparada as demais. Esse fato favorece a boa relação com fornecedores, proporcionando oportunidades de compra e inovação, tornando a imitação mais complexa por parte dos concorrentes. Outro fator que contribui, é a necessidade de uma estrutura para comportar esses equipamentos (computadores robustos para servidores virtuais, *backup* em nuvem e *nobreaks* de alta potência), o que demanda um alto investimento e as empresas que não possuem esse recurso, enfrentam uma desvantagem de custos para obtê-lo, sendo difícil de copiar (inimitabilidade). Os manuais de cargos e salários, como também o de processos, habilitam a organização à exploração plena do mesmo.

A **capacidade intelectual** foi considerada como um recurso que proporciona que VCS. Como exemplo, tem-se a exploração dos recursos operacionais da atividade, estes requerem habilidade para o uso e dependem muito do conhecimento técnico do operador, o que possibilita ganhos com a agilidade e precisão, bem como na forma de uso das ferramentas tecnológicas, que podem otimizar do atendimento, de forma a não haver a necessidade do deslocamento de pessoal para atendimento presencial, sendo uma prática orientada à redução de custos. O conhecimento técnico do operador é algo difícil de imitar, pois leva tempo para ser desenvolvido, tornando tal recurso difícil de ser imitado. Esse aspecto está relacionado a assertividade nas contratações, sendo difícil de imitar, pois houve contribuição dos colaboradores da organização, baseados nas demandas observadas (valor e raridade do recurso). O manual de processos operacionais padronizados (POP's), os treinamentos e a política da empresa, demonstra a organização na aplicação dos recursos da empresa. Devido à natureza do serviço, que requer ao mesmo tempo, conhecimento dos aspectos tecnológicos e estratégicos da área de segurança, como também proporcionar confiança ao cliente, a capacidade intelectual e o *Know how* dos gestores geram oportunidades de novos negócios e manutenção dos contratos existentes, que não seriam possíveis sem esse recurso, considerando-se raro pois poucos concorrentes conseguem explorar.

O recurso **experiência dos gestores** (Quadro 10) permitiu que a empresa conseguisse avançar um plano estratégico de expansão, que tem como visão ser referência no Nordeste do Brasil, até 2023. Esse recurso permite que a empresa contribua com a VCS, explorando as oportunidades de mercado a partir da relação com fornecedores e parceiros, tornando tal recurso valioso. Nesse aspecto, os entrevistados enfatizaram a relação estreita com o fornecedor principal, que permite flexibilidade na forma de pagamento e disponibilidade de material. Anualmente, o diretor e o gerente comercial participam de feiras internacionais e nacionais, como também, visitam parceiros de outras regiões. Ou seja, a experiência está atrelada a capacidade de gerenciamento dos relacionamentos, ao conhecimento dos recursos da empresa e o conhecimento do mercado local, conjunto raro de se encontrar no mercado local, considerando-se difícil da concorrência copiar. Outro fator de influência, é a relação entre os gestores e colaboradores, a comunicação entre eles, proporciona uma sintonia favorável ao alinhamento entre a estratégia da empresa e da operação. A exploração desse recurso é viabilizada pela estrutura organizacional, que proporciona a organização dos processos gerenciais e execução das atividades, como também, pela cultura organizacional que favorece a autossuficiência do colaborador, permitindo que na ausência dos gestores a operação não seja afetada.

Os **processos formais e informais**, foram considerados recursos essenciais para a exploração de todos os demais recursos, sendo, portanto, considerados estratégicos e que contribuem para uma VCS. O manual de processos que serve de suporte para que os funcionários consigam a melhor compreensão em suas atividades, reduz o tempo de

treinamento, tornando operação com melhor eficiência. Os entrevistados destacaram que adotou-se uma prática de reuniões semanais entre os gestores e líderes de setores, o que contribuiu com a antecipação na identificação e solução de problemas na operação, reduzindo custos de falhas, sendo diferencial competitivo, portanto, considerado um recurso valioso. Apenas algumas empresas concorrentes tenham esse recurso, tornando-o raro. A Empresa possui instruções técnicas para as adequadas orientações dos colaboradores, conforme os dispostos nas Normas Regulamentadoras (NR's). O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) visa a saúde e integridade do trabalhador e o Programa de Prevenção de Riscos ambientais, (PPRA), contribui através da antecipação, reconhecimento, avaliação e mitigação de riscos ambientais. Poucas empresas concorrentes possuem essas documentações, esse diferencial proporciona oportunidades de fechamentos de contratos com empreendimentos de grande porte, que tem como pré-requisitos esses programas, tornando tal recurso difícil de ser copiado, pois pode levar tempo para desenvolvê-lo (condições históricas únicas). A exploração desse recurso foi possível por meio do planejamento estratégico que estabeleceu os requisitos para o atingimento dos objetivos da empresa.

Quadro 9 - Avaliação dos recursos

*Recursos	Valioso?	Raro?	Difícil da concorrência copiar?	Explorado pela organização?	Força ou fraqueza?	Análise competitiva
A- Capital de giro	Sim	Sim	Não	Sim	Força distintiva	Vantagem competitiva temporária
B- Equipamentos tecnológicos	Sim	Sim	Sim	Sim	Força distintiva sustentável	Vantagem competitiva sustentável
C- Veículos	Sim	Não	Não	Sim	Força	Se iguala as concorrentes
D- Softwares de monitoramento e de gestão	Sim	Sim	Não	Sim	Força temporária	Vantagem competitiva temporária
E- Localização	Sim	Não	Não	Sim	Força	Se iguala as concorrentes
F- Capacidade intelectual	Sim	Sim	Sim	Sim	Força distintiva sustentável	Vantagem competitiva sustentável
G- Experiência dos gestores	Sim	Sim	Sim	Sim	Força distintiva sustentável	Vantagem competitiva sustentável
H- Processos formais e informais	Sim	Sim	Sim	Sim	Força distintiva sustentável	Vantagem competitiva sustentável
I- Preocupação social	Sim	Sim	Sim	Sim	Força distintiva sustentável	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021).

Quadro 10 - Característica dos gestores

Participantes do estudo	Tempo de atuação na área	Formação
Diretor presidente	25 anos	Administrador de empresas
Gestor comercial	10 anos	Gestor de marketing
Coordenadora administrativa	10 anos	Administradora de empresas

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021).

A **preocupação social** também foi identificada como um recurso que proporciona VCS. Constatou-se na Empresa, um clube de benefícios no qual os colaboradores conseguem descontos em: assessoria jurídica, faculdade, oficina de automóveis, clínica médica e farmácia. Esses aspectos estimulam o bom desempenho dos funcionários, reduzindo custos de forma indireta e impactando dos resultados positivos (valor do recurso). Além disso, há um programa de mobilidade urbana sustentável, que está sendo construído tendo em vista o deslocamento de colaboradores que tenham interesse no uso de bicicletas para locomoção a seu posto do trabalho, visando o incentivo a qualidade de vida e sustentabilidade. Há também a prática de desligamento sustentável, na qual a empresa promove o suporte para que os colaboradores desligados consigam se reinserir no mercado de trabalho. Esses benefícios proporcionam a satisfação dos colaboradores, minimizando riscos de passivos trabalhistas com rotatividade excessiva nos postos de trabalho, sendo um recurso difícil de ser copiado, pois requer parcerias e investimento (raridade e imitabilidade do recurso). Para finalizar, como a empresa tem adotado tais ações voltadas para a questão social, ela tem plena ciência da importância de tais recursos, fazendo com que explore ao máximo esse potencial (organização).

Os recursos que proporcionam VC temporária (**capital de giro e softwares**) é importante frisar que embora o dispêndio para a manutenção desse tipo de negócio possa ser uma limitação para a concorrência, não impede que empresas de grande porte entrem nessa competição. O **capital de giro** foi considerado muito relevante para competitividade entre as empresas da região, ele possibilita a oferta de serviços variados diante do mercado competitivo, apenas os concorrentes diretos conseguem oferecer isso. Em relação a concorrência, segundo os documentos consultados, apenas três, são concorrentes diretos com portfólio de serviços semelhantes. Há inúmeros concorrentes indiretos, como profissionais autônomos e alguns distribuidores que praticam vendas diretamente para o consumidor. Nesse sentido, os entrevistados ressaltaram que fica evidente que a ausência de regulamentação nas atividades de segurança privada, contribui para desajuste da atividade no mercado, sobretudo nos preços praticados, percebe-se que a não exigência de requisitos mínimos para a abertura de uma empresa de segurança eletrônica, tem influência nesse desequilíbrio. Para lidar com esse problema, a organização pesquisada usa de mecanismos comerciais, como é o exemplo dos fechamentos de contratos com *payback* longo (retorno de investimento a longo prazo), criando assim uma diferenciação. Outro fator que justifica a dependência do capital de giro, é a necessidade de investimentos expressivos em equipamentos tecnológicos utilizados para prestação dos serviços, tanto na implantação, como na manutenção dos *softwares*, servidores e plataformas. Por esse motivo, poucas empresas concorrentes conseguem se manter nessa atividade.

A respeito dos **softwares de monitoramento e gestão** destacam-se os que controlam os eventos de segurança (imagens, alarme, mapeamento de câmeras e controle de acesso) que ampliam a confiança dos clientes e impactam positivamente nas receitas da organização (valor). É pertinente considerar também que o uso do recurso amplia a capacidade de operação, essas ferramentas permitem elevada quantidade de clientes cadastrados e a plataforma para automação de atendimentos multicanais (*omnichannel*) possibilita o atendimento de mais clientes com a mesma quantidade de funcionários, ferramentas estas que proporcionam oportunidades. Não é difícil de se obter esses *softwares* no mercado, pois os mesmos fornecedores atendem as empresas da região, entretanto, a maior parte dos concorrentes não consegue adquirir devido ao custo.

Quanto aos recursos que proporcionam uma paridade competitiva (**veículos e localização**) as empresas que não exploram esses recursos, têm desvantagens, pois são requisitos básicos. Os **veículos** são considerados imprescindíveis para prestação dos serviços, a ausência deles poderia desqualificar a empresa a realizar o atendimento. Embora seja um recurso que os concorrentes tenham acesso, esse recurso é explorado com o diferencial, pois

possui um alto quantitativo de veículos disponíveis (8 viaturas). Poucas empresas que prestam o serviço de segurança eletrônica da região, tem essa disponibilidade. A **localização** da empresa permite a competição igualitária, pois é estratégica do ponto de vista operacional, fica em um local da cidade com acesso facilitado aos demais bairros, como também, está sediada em uma avenida bem transitada, proporcionando oportunidades de publicidade, sendo de grande valia diante do cenário competitivo.

4.2 Prioridades competitivas

Na pesquisa identificou-se as prioridades competitivas apresentadas no Quadro 11. Para analisar o grau de importância e o desempenho da empresa em relação às prioridades utilizou-se a matriz importância desempenho, conforme se observa no Quadro 12 e Figura 3.

Quadro 11 - Prioridades competitivas

Prioridades competitivas	Descrição
Reputação	Refere-se a confiança que a empresa transmite para o mercado consumidor. Tornou uma prioridade competitiva, após resultado da pesquisa de mercado realizada em 2019 ter evidenciado como lacuna que poderia ser melhor explorada. Hoje, é possível perceber que a empresa investe fortemente nesse fator.
Preços	No mercado que a empresa está inserida, há a prática de preços baixos, se tornando um fator decisório para escolha dos clientes. É importante destacar, que essa prioridade foi considerada como um fator ainda pouco explorado quando comparada a concorrência.
Disponibilidade	Resposta instantânea desde o setor de vendas até o de atendimento operacional. Nas transações comerciais da área atuante da empresa, devido a concorrência acirrada, considera-se como um critério importante.
Agilidade na entrega	De acordo com ambos os entrevistados, é um fator crucial da natureza do serviço de segurança eletrônica, que compreende: serviços de técnicos (implantação e manutenção de equipamentos) em clientes, tratativa de ocorrência (disparos) no sistema de segurança do cliente e, atendimento tático móvel (patrulheiro) ao local da ocorrência. De acordo com os gestores, essa é uma prioridade competitiva de forte influência para a manutenção dos contratos.
Soluções tecnológicas	São as ofertas de serviços tecnológicos que mais se adequam ao cliente. Oferecer um portfólio de soluções variadas, potencializa as oportunidades de novos negócios.

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021).

Quadro 12 - Avaliação das prioridades competitivas

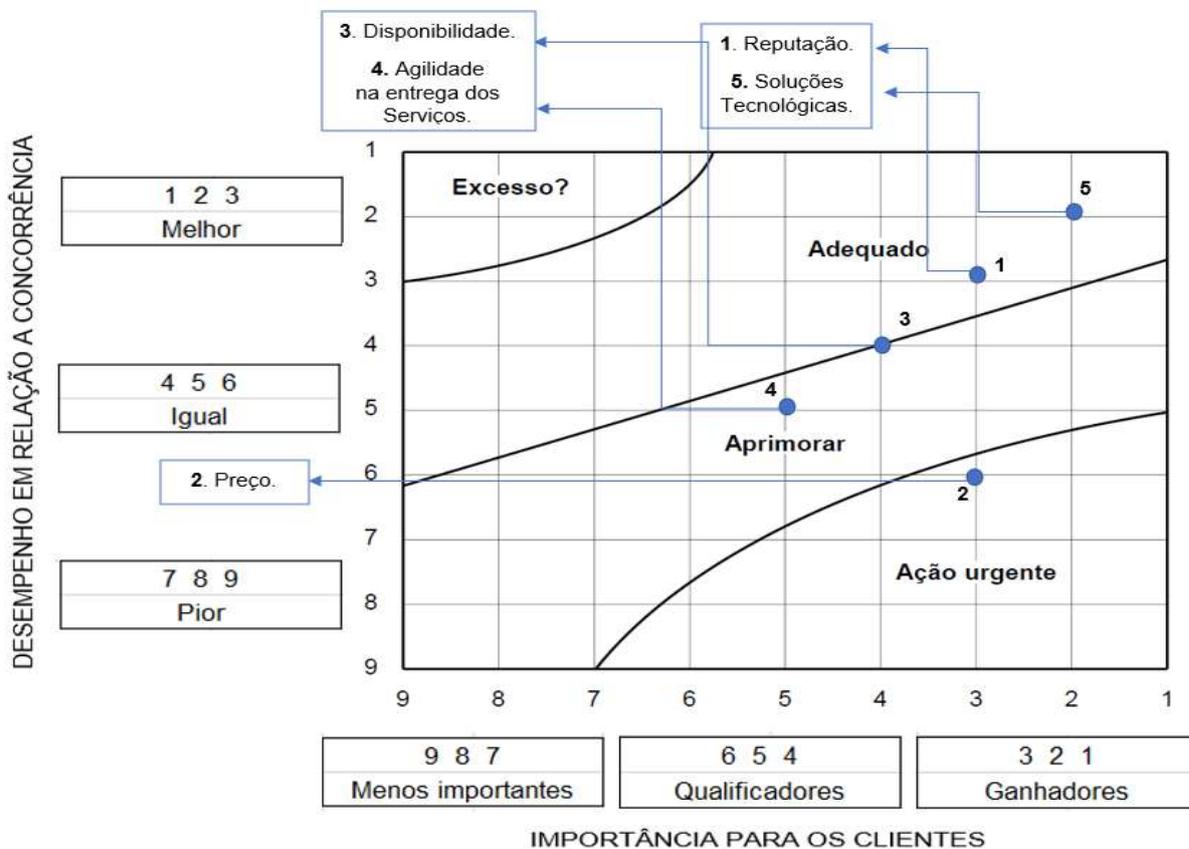
Prioridades competitivas	Importância para clientes: menos importante, qualificador ou ganhador	Forte, médio ou fraco	Em relação a concorrência: melhor, igual ou fraco	Forte, fraco ou médio
Reputação (1)	Ganhadores	3	Melhor	3
Preço (2)	Ganhadores	3	Igual	6
Disponibilidade (3)	Qualificadores	4	Igual	4
Agilidade nas entregas do serviço (4)	Qualificadores	5	Igual	5
Soluções tecnológicas (5)	Ganhadores	2	Melhor	2

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021).

Os resultados evidenciaram que o **preço** é um critério ganhador de cliente que requer ação urgente. As prioridades **agilidade na entrega e disponibilidade**, embora estejam em uma zona próxima ao ideal, devem ser aprimoradas, por seus desempenhos serem semelhantes à concorrência. É importante destacar que, as prioridades competitivas **reputação e soluções**

tecnológicas consideradas como “ganhadores de clientes”, se mostraram adequadas e melhores que as concorrentes.

Figura 3 - Matriz importância-desempenho da empresa



4.3 Relação entre recursos e prioridades competitivas

Uma vez conhecendo e avaliando as prioridades e os recursos da empresa, foi possível analisar o grau de influência dos recursos nas prioridades. Para essa análise utilizou-se a escala apresentada no Quadro 13. O Quadro 14 os resultados da contribuição dos recursos para as prioridades competitivas e o Quadro 15 analisa os resultados gerados.

Quadro 13 - Escala

Escala	Significado
-2	Indicativo de uma relação extremamente negativa para a prioridade competitiva
-1	Indica relação negativa para a prioridade competitiva
0	Indica neutralidade
1	Indica contribuição positiva para a prioridade competitiva
2	Extremamente positiva para a prioridade competitiva

Quadro 14 - Relação entre os recursos e as prioridades competitivas

Recursos	Prioridades competitivas					Somatório por recurso
	Adequado		Aprimorar		Ação urgente	
	Reputação	Soluções tecnol.	Disponibilidade	Agilidade na entrega dos serviços	Preço	
Veículos	1	0	2	2	1	6
Localização	1	1	2	2	0	6
Capital de giro	1	2	2	2	2	9
Softwares de monitoramento e de gestão	1	2	2	2	2	9
Equipamentos tecnológicos	1	2	2	2	2	9
Capacidade intelectual	2	2	2	2	1	9
Experiência dos gestores	2	2	1	1	2	8
Processos formais e informais	2	2	2	2	1	9
Preocupação social	2	0	0	0	0	2
Somatório das contribuições	13	13	15	15	11	

5. Conclusões

Este artigo analisou, segundo a perspectiva VBR como os recursos estratégicos podem contribuir com as prioridades competitivas de uma empresa de segurança eletrônica. Considerando os resultados ora gerados pelo alcance do objetivo, este artigo apresenta algumas contribuições. Primeiro, a empresa objeto de estudo não possuía de maneira organizada, a identificação dos recursos estratégicos e prioridades competitivas. Dessa forma, dos 9 (nove) recursos identificados, 5 (cinco) contribuem para uma VCS. Entretanto, ao identificar as prioridades competitivas da organização, verificou-se que algumas delas precisam de recursos que ainda demandam de esforços para a sua melhoria. É o caso da prioridade "preço", que necessita de uma ação urgente, mas depende de recursos que geram VC temporária (capital de giro e *softwares* de monitoramento e gestão). Esse exemplo demonstra a contribuição prática uma vez que pode auxiliar gestores e tomadores de decisão em relação aos investimentos que são necessários para a melhoria de determinados recursos que são relevantes para prioridades competitivas extremamente importantes para os clientes e que ainda necessitam de melhorias. Os resultados dessa pesquisa convergem com os resultados de Nascimento *et al.* (2019) e Silva e Gohr (2015), pois conseguiu sinalizar que, para melhorar prioridades competitivas, ainda é necessário focar em recursos. Dessa forma, contribuiu também para a literatura, ainda considerada relativamente escassa sobre a temática.

O artigo apresenta também algumas limitações. Por exemplo, a pesquisa desenvolveu apenas um estudo de caso. Futuras pesquisas podem explorar múltiplos casos a fim de se desenvolver uma análise comparativa entre diferentes empresas que atuam no mesmo setor. Outras possibilidades incluem um estudo de caso longitudinal na mesma organização para entender melhor a contribuição dos recursos para a vantagem competitiva ao longo do tempo. Para finalizar, sugere-se um com empresas do setor investigado para entender melhor as prioridades competitivas das empresas que atuam nesse mercado.

Quadro 15 - Contribuições dos recursos para as prioridades competitivas

Prioridades	Implicações
Reputação (adequado)	<p>Sofre influência extremamente positiva dos recursos “capacidade intelectual, experiência dos gestores, processos formais e informais e preocupação social”, sendo considerados vantagens competitivas sustentáveis, contribuindo para a manutenção dessa prioridade na área de adequação. Os “equipamentos tecnológicos” também proporcionam tal vantagem, entretanto, apenas impactam positivamente, o que mostra possibilidade de melhoria. É importante ressaltar que os recursos “veículos e localização” também influenciam positivamente, entretanto, por apenas proporcionar uma paridade competitiva, demonstra a necessidade da empresa melhor explorar o potencial desses recursos tendo em vista agregar valor a imagem da empresa e melhorar adequar a estrutura do local aos interesses competitivos. Já os recursos “capital de giro, softwares de monitoramento e gestão”, mostram que se a empresa se organizar financeiramente para tornar esses recursos sustentáveis para ajudar a organização.</p>
Disponibilidade e agilidade na entrega (aprimoramento)	<p>Os recursos “veículos e localização” (que geraram um somatório de 6 pontos) também são importantes para duas prioridades competitivas que necessitam de aprimoramento. No entanto, embora esses recursos sejam relevantes para a organização, proporcionam paridade competitiva quando comparada à concorrência. Esse fato sinaliza um alerta para a organização, pois caso queira melhorar as prioridades competitivas ora citadas, precisará melhorar a situação competitiva de ambos recursos. Já “softwares de monitoramento” tem forte influência na prioridade, mas não proporcionam vantagem sustentável, sendo possível observar na pesquisa empírica, a necessidade de exploração nas ferramentas desses softwares para contribuir com a prioridade competitiva. O “capital de giro”, é um recurso que influencia a prioridade e demanda ações de melhoria para torna-lo bem estabelecido para melhor apoio.</p>
Soluções tecnológicas (adequado)	<p>Sofrem influência de quase todos os recursos, exceto “veículos e preocupação social”. O recurso “localização”, impacta positivamente, o que desperta atenção para melhoria de forma a que a empresa consiga se precaver e manter essa prioridade adequada. Os “softwares de monitoramento” tem forte influência, mas não proporcionam vantagem sustentável, demonstrando a necessidade de melhoria. A melhor exploração nas ferramentas desses softwares, pode contribuir para apoio da prioridade competitiva. O “capital de giro”, também proporciona apenas vantagem competitiva temporária, o que deixa a organização vigilante para planejar ações de melhoria e para torná-lo estabelecido. Uma melhor gestão de custos pode contribuir para o recurso apoiar melhor a prioridade.</p>
Preços (ação urgente)	<p>Necessita de ação urgente, requer melhorias, os recursos “capital de giro” e “softwares de monitoramento e gestão” são muito relevantes (mas esses recursos contribuem para uma vantagem competitiva temporária). Dessa forma, alguns esforços para melhorar a situação competitiva da empresa no que se refere a esses recursos precisarão ser empreendidos. Os recursos, “equipamentos tecnológicos, capacidade intelectual, experiência dos gestores e processos formais e informais”, tem forte influência na prioridade, embora sejam classificados como vantagens sustentáveis, demonstra que há necessidade de melhor utilização destes.</p>

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99-120, 1991. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BARNEY, J. B., HESTERLY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: **Pearson Prentice Hall**, 2007.
- COLEMAN, P.; PAPP, R. Strategic Alignment: Analysis of Perspectives. **Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL)**, 2006. <http://aisel.aisnet.org/sais2006%5Cnhttp://aisel.aisnet.org/sais2006/42%5C>
- ELO, S.; KÄÄ RIÄNEN, M.; KANSTE, O.; PÖLKKI, T.; UTRIAINEN, K.; KYNGÄS, H.. Qualitative Content Analysis. **SAGE Open**, v. 4, n.1, p. 1-10, 2014. <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>
- GOHR, C.; SILVA, Y. Gerenciando o relacionamento entre recursos estratégicos e prioridades competitivas segundo a visão baseada em recursos. **Revista Produção Online**, v. 15, n. 2, p. 734-757, 2015.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. *Exploring corporate strategy: text & cases. Eighth edition*, **Pearson education**, 2008.
- MATZLER, K.; SAUERWEIN, E.; HEISCHMIDT, K. Importance-performance analysis revisited: the role of the factor structure of customer satisfaction. **The Service Industries Journal**, v. 23, n. 2, p. 112-129, 2003. <https://doi.org/10.1080/02642060412331300912>
- NASCIMENTO, G.; OLIVEIRA, B.; GOHR, C.; SANTOS, L. Conciliando prioridades competitivas e recursos estratégicos em uma empresa do segmento de beleza. **XXXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2019.
- PRAJOGO, D.; MCDERMOTT, P. Examining competitive priorities and competitive advantage in service organisations using Importance-Performance Analysis matrix. *Managing Service Quality: An International Journal*, v. 21, n.5, 2011. <https://doi.org/10.1108/09604521111159780>
- SANTOS, L.; GOHR, C.; VARVAKIS, G. Um método para identificação e análise de competências e recursos estratégicos das operações de serviços. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 4, p. 791-808, 2011. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000400008>
- SLACK, N. The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 14, n. 5, p. 59-75, 1994. <http://dx.doi.org/10.1108/01443579410056803>
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. Administração da Produção: edição compacta. São Paulo: **Atlas SA**, 2006.
- SLACK, N.; LEWIS, M. Operations Strategy. 5. ed. Harlow; New York: **Pearson Education**, 2017.
- MERCADO DE SEGURANÇA ELETRÔNICA NO BRASIL FATUROU R\$ 7,17 BILHÕES EM 2019 – ABESE PREVÊ CRESCIMENTO DE 12% EM 2020. **Associação Brasileira das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança (ABESE)**, São Paulo, 13 de abril de 2020. Disponível em: <<https://abese.org.br/mercado-de-seguranca-eletronica-no-brasil-faturou-r-717-bilhoes-em-2019-abese-preve-crescimento-de-12-em-2020/>>. Acesso em 07 de nov. de 2020.
- SETOR DE SEGURANÇA TEM ALTA DE 40% NA BUSCA POR TECNOLOGIA INTELIGENTE. **Agência Brasil**, São Paulo, 13 de jul. de 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.etc.com.br/economia/noticia/2020-07/setor-de-seguranca-tem-alta-de-40-na-busca-por-tecnologia-inteligente>>. Acesso em 07 de nov. de 2020.
- VI ESTUDO DO SETOR DE SEGURANÇA PRIVADA. **Federação Nacional de Empresas de Segurança e Transporte de Valores (FENAVIST)**, São Paulo, 2019. Disponível em: <http://fenavist.org.br/wp-content/uploads/2019/07/ESSEG-19_WEB1.pdf>. Acesso em 07 de nov. de 2020. Acesso em 07 de nov. de 2020.