

Recursos estratégicos em empresas de comunicação visual
Strategic resources in visual communication companies

Alex Pinheiro¹

Claudionor Guedes Laimer²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo verificar através de pesquisa quantitativa, a vantagem competitiva de mercado no ramo de comunicação visual utilizando a visão baseada em recursos. Para tal fim, este estudo descritivo utiliza-se de dados coletados de empresas do ramo de comunicação visual na cidade de Passo Fundo, por meio de formulário onde busca informações das empresas sobre seus: Recursos Físicos, Recursos Financeiros, Recursos Organizacionais, Recursos Humanos, Recursos Reputacionais, Inovação e Desempenho, gerando uma análise e comparação de todos os recursos que as empresas utilizam para vantagem competitiva no mercado de comunicação visual.

Palavras-chave: Vantagem Competitiva, Estratégia, Comunicação Visual, Recursos.

ABSTRACT

The present article aims to verify through quantitative research the competitive market advantage in the field of visual communication using the resource - based view. To this end, this descriptive study uses data collected from companies in the field of visual communication in the city of Passo Fundo, through a form where they search the companies for information on their: Physical Resources, Financial Resources, Organizational Resources, Human Resources, Reputational Resources, Innovation and Performance, generating an analysis and comparison of all the resources companies use for competitive advantage in the visual communication market.

Keywords: Competitive Advantage, Strategy, Visual Communication, Resources.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de concorrência tem se caracterizado como altamente dinâmico e de elevada velocidade das transformações nos negócios. Neste ambiente, a empresa que possui as estratégias certas no tempo assertivo obterá ganho competitivo diante dos concorrentes. Então, para ter uma gestão estratégica apropriada é importante conhecer as práticas e fazer a escolha dos recursos serem usados pela empresa. Pois, o conceito de estratégia tem sido um dos mais pesquisados e disseminados para a gestão das organizações. De acordo com

¹ Acadêmico do curso de Sistemas de Informação da Faculdade Meridional - IMED. E-mail: <alexpinheiropf@gmail.com>.

² Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Meridional - IMED. E-mail: <claudionor.laimer@imed.edu.br>.

Alberto et al. (2014), os estudos sobre estratégia tem sido caracterizados por diferentes abordagens teóricas.

Neste sentido, as investigações de gestão estratégica têm proposto compreender como as empresas constituem ganho competitivo. Conforme Porter (1980), as firmas criam ganho competitivo quando compreendem ou descobrem maneiras recentes e melhores de disputar em um ramo e as apresentam para o segmento. O estudo de Porter, com base no pressuposto do desempenho acima da média, muito nos auxilia a compreender a competitividade.

Por outro lado, outra abordagem teórica busca ter como base o desempenho acima da média, embora seu objeto de análise está centrado nos recursos e capacidades da empresa, a fim de compreender por que certas empresas no mesmo setor têm melhor desempenho do que outras. A insatisfação com as limitações da abordagem da organização industrial (i. e., Porter), provocou em variados estudiosos a desenvolverem estudos para justificar que as empresas são diferentes em termos de recursos físicos, financeiros, organizacionais, humanos, reputacionais e de inovação para produção e comercialização de produtos e serviços.

Nesse viés o trabalho do artigo apresenta uma pesquisa survey classificada como exploratória, onde o objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema (explicitá-lo) gerando entrevista com pessoas chave por meio de formulário (FREITAS et al., 2000).

Portanto, este artigo aborda os pressupostos das vantagens competitivas embasados na visão baseada em recursos de empresas de comunicação visual. Assim, o artigo tem como objetivo verificar através de pesquisa de campo a vantagem competitiva de mercado com visão baseada em recursos de empresas de comunicação visual.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A literatura procura através de diferentes teorias explicações sobre a disparidade entre empresas, no que tange ao desempenho no mercado. O atributo que melhor especifica esse desequilíbrio é a vantagem competitiva na performance entre empresas concorrentes de ambiente de mercado. De acordo com Viana, Luna e Teles (2015), afirma-se que a vantagem competitiva está no interior estratégico da empresa, no que indica como deve ser o comportamento organizacional, a fim de atingir influência nos negócios.

Segundo Veiga e Tortato (2014), a compreensão de vantagem competitiva é o resultado da realização de uma estratégia que gera valor a empresa e não é produzida por nenhuma outra firma concorrente, sendo capaz de aumentar seus lucros devido a disparidade de seus processos ou produtos em relação a recursos existente dentro setor.

Nesse viés outra forma que identifica as diferenças no desempenho entre empresas do mesmo setor, está na capacidade de alocação da utilização estratégica de competências empresariais (conciliação formada de recursos tangíveis e intangíveis) e a aptidão organizacional, onde-se adequa o agrupamento ou recursos intangíveis e tangíveis. Entretanto, vantagens competitivas são consolidadas através de recursos internos que auxiliam no alto índice de desempenho econômico, em que empresas concorrentes não atingiriam o potencial para copiar produto ou processo (FILHO; CARVALHO; ANTONIALLI, 2012).

Conforme Musa (2006), a definição de recursos tangíveis para as firmas são os domínios de bens físicos, por exemplo, máquinas de trabalho, estoques de produtos, imóveis, terrenos e entre outros, formando o capital físico e financeiro da empresa. Em contrapartida, a definição de recursos intangíveis são as especificidades da empresa que não se pode tocar fisicamente, porém são perceptíveis para pessoas, por exemplo, marca de produtos, inovação e tecnologia, governança corporativa, princípios morais e valores da empresa, marketing pessoal e entre outros atributos que denominam os recursos intangíveis.

Nesse sentido, através do Quadro 1 os recursos tangíveis e intangíveis da firma, desmembram-se em categorias de recursos, dividindo-o em referências físicas e não físicas dentro da empresa (SANTOS; GOHR; VARVAKIS, 2011).

Quadro 1 - Categoria de recursos de opções de trabalho

Categorias de recursos		Descrição
Tangíveis	Instalações	Estrutura física das operações de serviços. Inclui diversos elementos, tais como máquinas, equipamentos, construções, decoração interna, localização, etc.
	Pessoal	Recursos humanos responsáveis por executar, manter e gerenciar as operações de serviços. Incluem funcionários de linha de frente e de retaguarda e gerentes em todos os níveis.
	Clientes	Clientes externos que são os destinatários do serviço. Em serviços, o cliente pode ser considerado como um recurso, pois é parte integrante do sistema de operações.
	Materiais	Bens facilitadores consumidos no processo ou oferecidos como parte do pacote. Incluem materiais que são transformados pelo processo, advindos do cliente ou de fornecedores externos.
Intangíveis	Informações	Recursos informacionais que podem vir dos clientes e de outras fontes do ambiente externo ou interno (ex.: banco de dados de clientes, informações confidenciais do mercado, etc.).
	Sistemas	Rotinas e procedimentos que podem ser documentados ou não, e que dependem de conhecimento, habilidades e informações para funcionar (ex.: <i>software</i> , certificações ISO, etc.).
	Experiência	Conhecimento tácito não documentado na forma de sistemas que foi desenvolvido ao longo do tempo. Inclui também a cultura e os valores da organização.
	Relacionamento	Relação com todos os grupos de interesse (<i>stakeholders</i>) e reputação da empresa no mercado. Inclui parcerias e alianças estratégicas, relações com o governo, redes informais, etc.

Fonte: Santos, Gohr e Varvakis (2011)

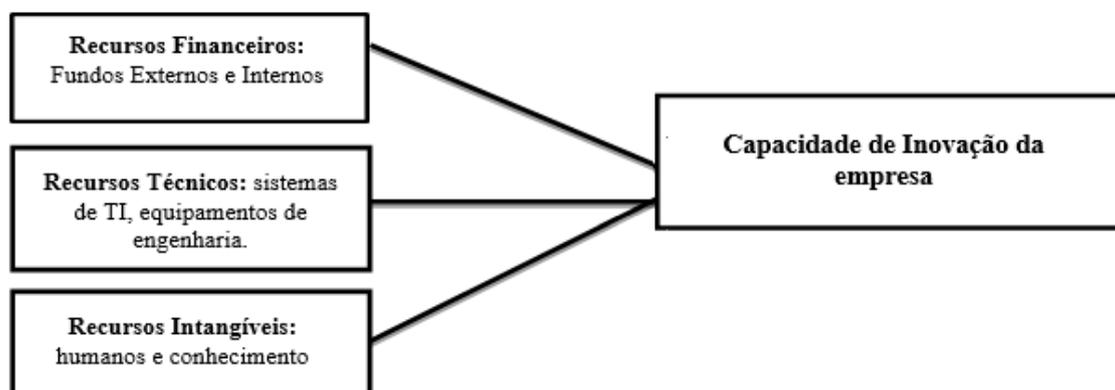
A categoria de recurso é dividida em dois grandes grupos que são: recursos tangíveis e recursos intangíveis, sendo que os recursos tangíveis abrangem as categorias físicas como instalações de estruturas físicas, o pessoal como recursos humanos, clientes que são destinados os serviços e materiais que incluem todo material dentro de uma firma. Já nos recursos intangíveis abrangem-se as categorias não físicas como: informações que podem ser de grande valia para a relação com o cliente, sistemas onde inclui tecnologia, processo ou habilidades, experiência que especifica o desenvolvimento da empresa ao longo do tempo e o relacionamento que inclui parcerias, alianças e reputação diante os negócios.

A vantagem competitiva na visão baseada em recurso entende que como setor primordial de análise, os recursos e capacidades são equilibrados pela empresa e que estes recursos e capacidades podem alternar, de maneira significativa, em cada uma das empresas, dependendo, ainda, dos seus setores de atividade CARMONA et al., 2017.

De acordo com Carmona et al. (2017), o desempenho maior de uma empresa resulta de seus recursos e capacidades que sejam valiosos para anular riscos e raros entre seus concorrentes, que se torna complexos de imitar e sem substitutos estratégicos. A lógica do modelo da abordagem de recursos ressalta a ideia de que as empresas necessitam olhar para dentro e descobrir seu valor e suas particularidades tornando mais difícil a imitação de seus recursos e capacidades.

Os recursos determinam a capacidade de inovação da empresa, independentemente do tamanho de faturamento anual ou mensal. Na Figura 1 analisa-se que os três principais recurso para o auxílio na capacidade de inovação são: Recursos Financeiros, Recursos Técnicos e Recursos Intangíveis (KOSTOPOULOS et al., 2002).

Figura 1 – Capacidade de Inovação da Empresa



Fonte: KOSTOPOULOS et al. (2002)

Assim, as empresas que possuem um gerenciamento nos recursos financeiros, técnicos e intangível (marca reconhecida), obtêm melhores capacidades de inovação frente aos concorrentes de mercado. Portanto, é importante compreender como a abordagem da visão baseada em recurso pode auxiliar a empresa na obtenção de vantagem competitiva em relação às empresas concorrentes do mesmo segmento. Assim, para que esse estudo possibilite essa compreensão, a próxima seção aborda os procedimentos metodológicos e, em seguida, são apresentados os resultados da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A visão baseada em recursos salienta a utilização de recursos da empresa para eficiência e eficácia em estratégias, na construção de vantagens competitivas entre organizações de mesmo ramo de mercado. Seguindo essa linha de estudo, o presente estudo tem como objeto de análise as empresas de comunicação visual.

Partindo dessa premissa os sujeitos participantes desse estudo são os empresários de comunicação visual que se dispuseram em preencher o formulário de 34 questões sobre a empresa. Essas questões estão disponibilizadas conforme a escala Likert, onde é proposta como resposta um grau de concordância ou discordância, variando entre 0 e 10 pontos (JÚNIOR; COSTA, 2014). Assim, participaram da pesquisa as empresas localizadas na cidade de Passo Fundo. As questões para o desenvolvimento da pesquisa foram enviadas através de mala direta em e-mail e com cópia de recebimento do destinatário.

As análises e resultado da pesquisa obtém-se de tabelas divididas em seções de recursos das empresas relacionando a contabilização de 0 à 10, sendo que 0 para discordo totalmente e 10 para concordo totalmente. Considerando nesse contexto de pesquisa, a aplicação da pesquisa científica quantitativa não demonstra nenhum dado específico de participantes, assim não impactando em questões éticas.

Dessa forma, o resultado comparativo de empresas do ramo de comunicação visual e os recursos que cada firma é apresentada na próxima seção. Assim, na seção que segue são dispostos os resultados da pesquisa e analisados as seis empresas participantes.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Com o objetivo de analisar empresas do ramo da comunicação visual, a relação dos recursos entre elas, um formulário de 34 questões foi disponível para que os empresários

responsáveis de cada empresa preenchessem a fim de demonstrar os recursos que atualmente estão disponíveis. O formulário dispõe de perguntas que são analisadas com os graus de 0 a 10 de concordância, sendo que 0 é “discordo totalmente” e 10 “concordo totalmente”. Na Tabela 1 analisa-se nas quatro primeiras perguntas os recursos físicos das empresas de comunicação visual.

Tabela 1 – Recursos Físicos

Recursos físicos	Empresas					
	T	I	S	M	D	C
1) A empresa tem facilidade na aquisição de máquinas e equipamentos.	7	4	7	3	6	6
2) A empresa tem facilidade na aquisição de matérias-primas, produtos e/ou mercadorias e serviços.	8	3	9	6	8	8
3) A empresa tem facilidade em melhorar a infraestrutura física (prédio, instalações, etc.).	5	4	10	2	7	8
4) A empresa tem facilidade na aquisição de programas (software) e equipamentos de informática (hardware).	4	2	9	7	2	7

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme a Tabela 1 em relação aos recursos físicos as quatro questões abordam sobre a facilidade de adquirir recursos físicos com o capital atual. Pode-se verificar que as três maiores empresas de comunicação visual em Passo Fundo obtém os melhores resultados para adquirir recursos físicos para trabalho, por exemplo, compras de chapas de ACM transportadas de outras cidades para produção de fachadas.

Diante de que empresas de comunicação visual são de pequeno e médio porte os recursos financeiros não passam de R\$ 3.600.000,00, assim uma empresa maior desse ramo pode chegar a correspondência de pequena empresa. Na Tabela 2 verifica-se os recursos das seis empresas listadas de comunicação visual, demonstrando as facilidades de créditos na praça e reconhecimento para aquisições de materiais para trabalho.

Tabela 2 – Recursos Financeiros

Recursos financeiros	Empresas					
	T	I	S	M	D	C
5) A empresa tem facilidade na obtenção de empréstimo bancário para capital de giro.	8	7	9	6	8	9
6) A empresa tem facilidade na obtenção de financiamento para aquisição de máquinas e equipamentos.	7	4	9	7	8	8
7) A empresa tem facilidade na obtenção de financiamento para construção, reforma e ampliação	8	6	9	8	7	8
8) A empresa tem facilidade na obtenção de recursos dos sócios para investimentos no negócio.	8	9	7	9	7	10

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando a situação econômica atual do país, os empresários entrevistados afirmam que a capacidade de crédito foi reduzida em instituições financeiras, prejudicando, assim, as pequenas empresas que buscam o crescimento. Desse modo, nas questões relacionadas aos recursos financeiros conforme a Tabela 2 demonstra-se que a facilidade de aquisição de crédito, máquinas ou equipamentos foi diminuída por causa da situação financeira do Brasil e que há um equilíbrio entre as empresas na questão de aquisição desses materiais.

As duas empresas menores, segundo os empresários, estão atualmente com a crise, conseguindo mais poder aquisitivo, assim conseguindo o crescimento no ramo de comunicação visual. O empresário da empresa S, conta que devido a firma constar dois ramos de negócios, nenhum dos dois misturam estoques, então no momento da aquisição cada CNPJ trata a compra de forma diferenciada.

Quanto aos recursos organizacionais, constatam-se as habilidades intangíveis que cada empresa possui, destacando a visão baseada em recursos. Nessa seção do formulário as empresas maiores da cidade estão em destaque devido ao alinhamento nos processos e o reconhecimento no mercado diante a experiência no ramo.

Tabela 3 – Recursos Organizacionais

Recursos Organizacionais	Empresas					
	T	I	S	M	D	C
9) A empresa tem flexibilidade e rapidez para responder as condições e mudanças do mercado.	8	6	9	6	6	9
10) A empresa possui habilidade de identificar e aproveitar as oportunidades de mercado.	9	8	8	5	7	8
11) A empresa tem facilidade na realização das rotinas, procedimentos e processos organizacionais.	6	9	8	9	8	8
12) A empresa tem facilidade na realização dos processos organizacionais para atender os clientes.	7	9	8	9	6	8
13) A empresa tem facilidade na contratação de funcionários qualificados.	5	3	7	4	4	6

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 3 demonstra os dados das empresas em relação aos recursos intangíveis, porém em um destaque para a empresa da S, devido ao desenho de processos e a organização empresarial, seguindo em frente aos seus concorrentes. As outras quatro empresas de comunicação visual estão em diante da média no quesito de recursos organizacionais, não distinguindo das que abstraem de maior faturamento.

Diante de entrevista com os empresários das duas menores empresas de comunicação visual, segundo experiência no ramo, já estão delineando processos e organizando os recursos

para melhor adaptar-se ao mercado e ganhar vantagem competitiva em relação a empresas já consolidadas na região. Através da excelência em organização de recurso organizacional, as empresas que possuem maior número de funcionários ativos conseguem uma melhor troca de experiência entre as áreas da empresa gerando melhores ideias para o crescimento empresarial.

Tabela 4 – Recursos Humanos

Recursos Humanos	Empresas					
	T	I	S	M	D	C
14) A empresa tem facilidade na realização de treinamento dos funcionários.	5	3	7	3	3	5
15) A empresa tem facilidade em proporcionar a troca de informações entre os funcionários.	8	7	8	7	9	8
16) A empresa tem facilidade na utilização dos conhecimentos gerados pelos funcionários.	9	8	9	9	9	9

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante de informações da Tabela 4, as empresas não conseguem um plano de treinamento de colaborador, antes do efetivo trabalho, pelo motivo de ser prático o ramo o planejamento de treinamento não está associado as empresas de comunicação visual. Porém, a empresa S em decorrência de manter duas empresas com ramos parecidos, consegue obter um sistema de treinamento diário de teste anterior a contratação do colaborador, assim instruindo a pessoa como funciona a cultura da empresa.

Para empresas de comunicação visual há setores distintos para a produção do material final, pois englobam setores como serralheria, instalação de adesivo, arte final, impressão de materiais de comunicação e equipe de produção e instalação de fachadas externas, assim diante dessa variedade profissionais qualificados para cada área são de difícil localização, tendo que adquirir funcionários sem experiência no mercado gerando na pratica o ensinamento da profissão.

As empresas de comunicação visual sempre visam o melhor status de visibilidade para adquirir novos clientes. Defronte disso, na Tabela 5 pode-se observar que todas as empresas do ramo se criam uma credibilidade aos clientes assim fidelizando através de preços menores na concorrência ou melhores produtos oferecidos.

Tabela 5 – Recursos Reputacionais

Recursos Reputacionais	Empresas					
	T	I	S	M	D	C
17) A empresa tem credibilidade junto aos clientes, concorrentes, fornecedores e instituições locais.	9	6	9	6	9	9
18) A empresa tem visibilidade junto aos clientes, concorrentes,	8	6	9	6	9	9

fornecedores e instituições locais.

19) A empresa tem status e prestígio junto aos clientes, concorrentes, fornecedores e instituições.	9	8	9	6	9	9
20) A empresa tem boa reputação junto aos clientes, concorrentes, fornecedores e instituições locais.	9	7	9	6	9	9

Fonte: Elaborado pelo autor

A boa reputação diante aos clientes faz com que cada empresa de comunicação visual entrevistada fideliza seus clientes chaves para obter uma renda fixa no mês. Nas seis empresas citadas a empresa que possui maior número de clientes na cidade de Passo Fundo é a T, juntando com uma parceria com a prefeitura para produção de postes de comunicação de visual e outros serviços que garantem o maior rendimento na cidade alocada. Diante disso as outras empresas possuem seus stakeholders de forma fixa em cidades distintas ou ramos adversos assim se consolidando no mercado por tanto tempo, por exemplo, a empresa da I, que visa a comunicação visual em estandes e frotas na região de norte do Rio Grande do Sul.

Na comunicação visual em Passo Fundo há empresas que não possuem todo o maquinário necessário para produção de seus produtos finais, assim firmando parcerias entre elas para o abrangimento de todo o mercado da região. Conforme dados na Tabela 6 as empresas que mais firmam parcerias com outras empresas do ramo são as empresas de menor status na cidade que não conseguem poder aquisitivo o suficiente para compra de impressoras de produção como por exemplo.

Tabela 6 – Recursos com outras empresas

Relações com outras empresas	Empresas					
	T	I	S	M	D	C
21) A empresa realiza compra, venda ou propaganda em conjunto com outras empresas do setor.	2	8	7	8	8	7
22) A empresa realiza projetos e/ou atividades em conjunto com empresas do setor.	3	8	8	10	8	8
23) A empresa realiza a contratação e treinamento de pessoal em conjunto com empresas do setor.	3	5	6	8	4	5
24) A empresa troca informações e conhecimentos com outras empresas do setor.	2	9	5	8	9	6

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 6 pode-se analisar que a T possui o menor índice de projetos com empresas do mesmo ramo, devido ao grande maquinário que possui na empresa, assim não precisando terceirizar serviços de produção, gerando melhores resultados para o seu faturamento. A empresa S, conforme empresário cita em entrevista, inicialmente não terceirizava serviços ou produção de materiais de comunicação visual, porém diante a crise econômica, atualmente certa serviços são terceirizados assim segundo ele melhorando o faturamento da empresa.

Através das informações das empresas M e I, são segundo os empresários as firmas de comunicação visual que possuem maior volume de terceirização, diante do tamanho da empresa e a dificuldade para financiamento para aquisição de impressoras para impressão dos materiais.

O seguimento da comunicação visual se delimita em impressões de adesivos, banners e faixas, porem podendo se estender para produção de fachadas e envelopamento de carros com adesivos. Porém as comunicações visuais estão adquirindo novas especificidades na área, por exemplo a empresa T, adquiriu maquinas de corte a laser e router para produção de matérias como MDF, ACM e acrílico, assumindo o risco de novas tendências de mercado. Já a empresa S utiliza-se de impressões e produções de canecas personalizadas e materiais para formaturas, sendo outro diferencial no ramo.

Tabela 7 – Inovação

Inovação	Empresas					
	T	I	S	M	D	C
25) A empresa desenvolveu novos produtos e/ou serviços nos últimos anos.	7	4	8	5	4	8
26) A empresa melhorou significativamente seus produtos e/ou serviços nos últimos anos.	7	6	9	7	8	8
27) A empresa desenvolveu novos processos organizacionais nos últimos anos.	5	9	9	7	7	6
28) A empresa melhorou significativamente seus processos organizacionais nos últimos anos.	6	10	9	7	6	7
29) A empresa investiu em pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos nos últimos anos.	3	1	8	3	0	2
30) A empresa contratou ou investiu no treinamento de funcionários para atividades de inovação nos últimos anos.	5	3	7	2	0	4

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme a Tabela 7 a inovação em recursos para a vantagem competitiva utiliza-se de outros adventos além de criação de novos produtos. Nesse viés precisa-se de processo otimizados e melhora na qualidade de produtos já conhecidos.

Nos índices constados na Tabela 7 a diferença comparado a outras concorrentes no ramos é a S, devido haver outro ramo que seria a empresa SC, mas as empresas de comunicação visual não dispõem de cursos para aperfeiçoamento de equipe, de acordo com todos os empresários questionados, a eficiência dos produtos vem da experiência na produção, assim a empresa cresce com o desenvolvimento do profissional.

O faturamento das empresas de comunicação visual se distribui conforme o tamanho da empresa, porem podendo haver distinções de meses ou épocas onde empresas de menor porte conseguem ultrapassar faturamentos de empresas com maior número de funcionários.

Tabela 8 – Desempenho

Desempenho	Empresas					
	T	I	S	M	D	C
31) A empresa teve aumento no faturamento nos últimos anos.	8	8	9	5	8	8
32) A empresa teve crescimento nas vendas nos últimos anos.	6	8	8	6	8	8
33) A empresa teve aumento na produtividade nos últimos anos.	5	10	8	6	7	8
34) A empresa teve aumento na rentabilidade nos últimos anos.	6	10	8	5	8	8

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com os dados na tabela 8, no questionário em relação ao faturamento nos últimos anos, foi positivo para todas as seis empresas citadas. Diante de que houve mais mercado no crescimento de cinco anos, conforme o empresário da M relata.

O crescimento exponencial de empresas de comunicação visual na cidade de Passo Fundo obteve uma grande preocupação para os empresários das maiores empresas do ramo, onde em anos houve corte de pessoal e crise financeira, porém nos últimos anos o crescimento da demanda de comunicação visual e a maior abrangência de novos produtos as empresas maiores se consolidam no mercado, mesmo que empresas menores entram, precisam de parcerias para impressões ou produtos já prontos, então se gera ativos para ambas as empresas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse estudo foram analisadas as visões baseadas em recursos no ramo da comunicação visual, onde foi abordado cinco empresas de diferentes portes de funcionários, porém semelhantes algumas vezes no faturamento, conforme temporada de demanda de serviço.

Os empresários se dispuseram em demonstrar as qualidades em cada ramo da empresa, afim de comparar com outras a vantagem competitiva que cada empresa tem à disposição no mercado.

Exemplos como a empresa T que além de matérias de comunicação visual, adere outras duas máquinas para corte de ACM, MDF e acrílico para expandir mais os negócios e outro exemplo é a empresa S que ademais possui outra empresa de ramo distinto como a SC, a empresa produz matérias personalizados como xícaras, canecas e outros materiais para formatura, seguindo nesse mesmo ramo a empresa C produz materiais como troféu, sendo um diferencial no setor da comunicação visual.

Dentre as empresas citadas, o destaque para evolução devido ao ano de inauguração é a empresa I, por ser mais nova de três das cinco empresas pesquisadas e já com um faturamento

mensurável, sendo em alguns meses comparável a empresas maiores. A empresa está em grande ascensão no mercado e está em uma área do ramo em que nenhuma até então estava adentrada.

A vantagem competitiva de cada empresa embasa através de cada especialidade de segmento, onde se pode compreender, por meio da pesquisa realizada que todas as empresas trabalham com a matéria prima de comunicação visual, mas algumas obtiveram vantagem competitiva sobre suas concorrentes, devido ao estudo de mercado e o crescimento do nicho de produção de matéria prima diferente ao concorrente.

Portando, o seguinte estudo conseguiu uma análise qualitativa da visão baseada em recursos de empresas do ramo de comunicação visual, onde se pode analisar a vantagem competitiva no mercado das empresas citadas, verificando quais recursos tangíveis e intangíveis cada empresa utilizada para se manter no mercado das comunicações visuais.

REFERÊNCIAS

ALBERTO, C. et al. Estratégias Percebidas Sob o Foco da Teoria de Posicionamento Estratégico , da Visão Baseada em Recursos , da Missão Estratégica e da Tipologia Organizacional : um Estudo com Empresas do Sul do Brasil Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos Unive. 2014.

CARMONA, L. J. D. M. et al. Efeito da intensidade tecnológica na relação entre o investimento em inovação e o desempenho organizacional de setores industriais. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, p. 85–105, 2017.

LEITE FILHO, G. A.; CARVALHO, F. D. M.; ANTONIALLI, L. M. Heterogeneidade De Desempenho Das Pequenas Empresas Brasileiras: Uma Abordagem Da Visão Baseada Em Recursos (Vbr). **REAd**, v. 3, n. 73, p. 631–650, 2012.

KOSTOPOULOS, K. C., SPANOS, Y. E., & PRASTACOS, G. P. The resource-based view of the firm and innovation: identification of critical linkages. In The 2nd European Academy of Management Conference. 2002.

MUSA, E. V. **ATIVOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS**. Disponível em: <<http://www.fluxosolutions.com.br/newsletter-9/ativos-tangiveis-e-intangiveis>>. Acesso em: 16 maio. 2018.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

SANTOS, L. C.; GOHR, C. F.; 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.

VEIGA, L. G. N.; TORTATO, U. Visão Baseada em Recursos e Sustentabilidade : o Paradoxo da Proteção de Estratégias Sustentáveis e as Oportunidades do Compartilhamento de Recursos. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 2, p. 220–232, 2014.

VIANA, F. L. E.; LUNA, R. A.; TELES, R. M. DE O. Vantagem competitiva baseada em operações em empresas de setores tradicionais da indústria de transformação. **Revista Alcance**, v. 22, p. 363–378, 2015.