



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

Identificação dos Recursos e Capacidades Organizacionais: Estudo de Caso em Empresas do Serviço Alimentício

EDSON RODRIGUES DE ARO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
edson_aro@hotmail.com

VIVIAN PINHEIRO SAMPAIO

Universidade Federal de Mato Grosso
vivian_pinheiro_67@hotmail.com

Identificação dos Recursos e Capacidades Organizacionais: Estudo de Caso em Empresas do Serviço Alimentício

Resumo

O presente artigo tem por objetivo identificar, na visão dos gestores, os recursos e capacidades das empresas de serviço alimentício que são fontes de vantagem competitiva sob o enfoque da Visão Baseada em Recursos – VBR. Para tanto, fez-se necessário à utilização do modelo VRIO, que trata de uma ferramenta de auxílio na identificação dos recursos e capacidades das organizações. A pesquisa foi desenvolvida em duas empresas do serviço alimentício por meio de estudo de caso de caráter exploratório com abordagem qualitativa. Neste estudo, foram entrevistados gestores das organizações em questão e coletados dados por meio de roteiro de entrevista semiestruturado, os quais passaram por processo de análise de conteúdo e categorização para o tratamento e interpretação dos dados. Como resultado, observou-se que os recursos e capacidades identificados foram o conceito de produto pelo tempo e agilidade nos processos; a estrutura física, de pessoal e tecnológica; a aprendizagem organizacional; a identificação do cliente por meio do atendimento pelo tempo e agilidade; o produto e marca consolidada; o produto de difícil imitação pela sua conceituação de produto e exclusividade, fortalecimento da administração e feedback com os clientes.

Palavras-chave: Visão Baseada em Recursos (VBR), Modelo VRIO, Vantagem competitiva.

Identifying the Resources and Organizational Capabilities: Case Studies in the Food Service Companies

Abstract

This article aims to identify, in the view of managers, resources and capacities of food-service companies that are sources of competitive advantage from the standpoint of the Resource Based View - RBV. For this, it was necessary to use the VRIO model, which is a support tool in identifying the resources and capacities of the organizations. This research was conducted in two companies in the food service through exploratory case study with a qualitative approach. In this study, we interviewed managers of the organizations in question and collected data through semi-structured interview guide, which went through content analysis and classification process for the processing and interpretation of data. As a result, it was observed that the resources and capabilities identified were the product concept for time and process agility; the physical structure, personnel and technology; organizational learning; customer identification by meeting the time and speed; the product and established brand; the product of difficult imitation for its product concept and exclusiveness, strengthening the administration and feedback with customers.

Keywords: Resource-Based View (RBV), VRIO Model, Competitive Advantage.

1 Introdução

Este artigo trata de recursos e capacidades que geram valor para a organização e se estes são fontes de vantagem competitiva. Neste estudo será necessário a análise por meio da Visão Baseada em Recursos - VBR em duas empresas do serviço alimentício, ambas localizadas na cidade de Cuiabá-MT.

Desde os anos de 1990, começou a se desenvolver no Brasil uma nova abordagem de estudos de estratégia competitiva com vistas à análise interna da empresa, os quais enfatizam que a vantagem competitiva de uma determinada corporação se relaciona com os seus recursos internos. Tal raciocínio se mostrou inovador, uma vez que, antes disso, as empresas costumavam destacar o vínculo entre o seu resultado final e o posicionamento de mercado, priorizando o ambiente externo (SANT'ANA; MACHADO; TOLEDO FILHO, 2012).

Deve-se ressaltar que, desde a década de 1950, Penrose (1959) já apresentava estudos relacionados à aplicação de recursos disponíveis por um determinado negócio como fontes de crescimento empresarial. Esses estudos focalizaram os mecanismos capazes de proporcionar à firma a otimização do uso de seus recursos como impulsionadores ou delimitadores da sua competitividade frente à concorrência.

Penrose (1959) contribui à teoria da firma ao afirmar que a empresa seria o conjunto de recursos físicos ou humanos, servindo como base para autores das décadas de 1980 e 1990, tais como Wernefelt (1984), Barney (1991), Grant (1991), Hamel e Prahalad (1995) e outros, os quais desenvolveram efetivamente a teoria da Estratégia Empresarial sob o enfoque da Visão Baseada em Recursos (*Resources-Based View of the firm*) – VBR, conforme a sigla em inglês, segundo a qual a vantagem competitiva estaria relacionada à escassez ou heterogeneidade dos recursos e capacidades disponíveis em determinada empresa e sua utilização como diferencial competitivo. Ou seja, a análise da diferenciação de um dado negócio seria de dentro para fora, sendo que o desempenho de uma organização pode ser determinado pelo modo como ela lida com seus recursos e capacidades (BARNEY, 1991).

Conforme essa nova visão, a vantagem competitiva é provinda das diferenças internas existentes entre empresas de um mesmo segmento de mercado, uma vez que é de difícil identificação a oportunidade de negócio sem o devido conhecimento dos recursos necessários para a exploração dessa oportunidade (SANT'ANA; MACHADO; TOLEDO FILHO, 2012).

Barney (1991) também propôs o estudo da relação entre heterogeneidade e imobilidade dos recursos corporativos, assim como sobre a sustentabilidade da vantagem competitiva, esquematizados, entre outras maneiras, no modelo VRIO, o qual analisa os recursos e capacidades de um empreendimento sob a ótica das questões de valor, raridade, inimitabilidade e organização e como a relação entre esses elementos pode ocasionar vantagem competitiva sustentável. De acordo com o autor, o modelo VRIO também pode ser utilizado para a identificação das implicações competitivas dos recursos e capacidades organizacionais, de modo a compreender se são fonte de desvantagem, paridade ou vantagem competitiva temporária ou sustentável e até que ponto podem ser forças ou fraquezas.

Os estudos relacionados às estratégias empresariais vêm sendo cada vez mais elaborados de modo a explicar e conduzir diferentes empresas a conquistarem vantagem competitiva sustentável. Segundo Barney e Hesterly (2007), fontes de vantagem de custo podem ocasionar vantagem competitiva sustentável, se forem raras e de difícil imitação por parte de empresas concorrentes. No entanto, é necessário que a firma tenha organização para compreender o potencial dessas vantagens competitivas, assim como para aproveitá-las.

De acordo com as considerações anteriores quanto ao conceito de Visão Baseada em Recursos (VBR) e do modelo VRIO, assim como sua aplicabilidade para um maior conhecimento da organização quanto às suas fontes geradoras de vantagem competitiva, tem-se que o objetivo que norteia este estudo é a identificação de recursos e capacidades de empresas do serviço alimentício como reflexo e manifestação de vantagem competitiva.

Assim, a importância deste estudo está nas possibilidades de contribuição que a VBR e seu modelo VRIO podem agregar a uma empresa para a sinalização do que pode ou não ser fonte de vantagem competitiva. Além disso, este tema desperta grande interesse tanto no mercado quanto no ambiente acadêmico, o qual deve contribuir agregando mais estudos relativos a este assunto, teórica e empiricamente. Este estudo objetiva fazer parte desta contribuição, uma vez que a análise da vantagem competitiva é algo relevante e desafiador, contribuindo para o entendimento desse tema.

Assim sendo, tem-se como questão problema: que recursos e capacidades identificados nestas empresas do serviço alimentício geram valor, na visão dos gestores, para a obtenção da vantagem competitiva?

Desta maneira, o presente estudo tem como objetivo geral identificar os recursos e capacidades das empresas do serviço alimentício que são fontes de vantagem competitiva. Para facilitar o seu desenvolvimento, desdobrou-se em dois objetivos específicos: a) identificar os recursos e capacidades que criam valor para a organização; e b) Identificar os recursos e capacidades que são valiosos, raros, difícil de imitar como fontes de vantagem competitiva percebidos pela organização da empresa.

Para um melhor entendimento acerca do tema, o artigo foi subdividido em quatro seções. A primeira trata da introdução, a qual foi abordada no início do trabalho. A segunda seção refere-se à abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR), e engloba as discussões sobre os recursos e capacidades, o modelo VRIO e a vantagem competitiva, identificando suas funções específicas e suas relevâncias para gestão da empresa. A terceira seção diz respeito à metodologia pertinente ao estudo, onde são apresentados o tipo de pesquisa, os procedimentos de coleta de dados e como estes foram tratados. E por fim, na quarta seção, são analisados o resultado da pesquisa sobre os recursos e capacidades e discussões geradas pelas entrevistas, pontos estes que contribuíram para a conclusão e fechamento das questões levantadas na neste estudo.

2 Visão Baseada em Recursos (VBR)

Conforme análise da empresa de dentro para fora, Barney (1991) propõe o enfoque da Visão Baseada em Recursos (VBR), conforme a qual a vantagem competitiva de uma determinada empresa se relacionaria à falta ou heterogeneidade dos recursos e capacidades disponíveis em determinada empresa e sua utilização como diferencial competitivo.

Segundo Sant'Ana, Machado e Toledo Filho (2012), a evolução recente do pensamento relativo à estratégia empresarial é estruturada devido a dois temas: a vantagem competitiva e a mudança organizacional e estratégica. Aos poucos, esses tópicos foram convergindo devido às demandas macroambientais que passaram a influenciar as corporações, como a globalização e o desenvolvimento da tecnologia, os quais marcaram as relações empresariais com o mercado, ocasionando ausência de estabilidade e previsibilidade tanto no ambiente mercadológico quanto nos estudos de administração estratégica, que visa informar e orientar a prática organizacional.

Sob esse ponto de vista, a empresa não era considerada um fenômeno coletivo, sendo antes tratada como uma instituição individual, sem autonomia de decisão racional às transformações macroambientais, sem considerar as inter-relações entre a empresa e a concorrência (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

No entanto, aos poucos o pensamento econômico passou a abordar a questão da vantagem competitiva por meio de abordagens conceituais diferentes, destacando-se dois eixos principais: o primeiro, que classifica a origem da vantagem competitiva (caso das teorias que consideram a vantagem competitiva como atributo do posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura industrial, da dinâmica e concorrência do mercado e, o segundo, que trata a performance superior como um fenômeno ocasionado pelas

características internas da empresa, incluindo seus recursos e capacidades, destacando-se o novo modelo da organização industrial (*new industrial organization*) - OI, segundo o qual a performance das empresas em uma determinada indústria dependeria do comportamento (estratégia) dos compradores (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Uma visão alternativa ao novo modelo da organização industrial é a denominada teoria dos recursos, ou VBR, conforme Barney (1991), fortemente desenvolvida nas décadas de 1980 e 1990, cuja proposição fundamental é que a fonte de vantagem competitiva de uma dada empresa encontra-se basicamente nos recursos e capacidades desenvolvidos e controlados pelas organizações, sendo que a estrutura da indústria nas quais elas se encontram é um fator secundário para tal vantagem.

Desta forma, as empresas são consideradas “feixes de recursos” (WERNEFELT, 1984) ou conjuntos de competências e capacidades (PRAHALAD e HAMEL, 1990), compreendidas como elementos raros, de difícil imitação e/ou substituição para uma organização particular. Os recursos podem ser tangíveis e intangíveis.

A origem da VBR é costumeiramente relacionada à obra de Wernerfelt (1984). Porém, uma série de estudos anteriores abriram caminho para essa noção, tais como a obra de Philip Selznick (1957), que, estudando os partidos bolcheviques, foi um dos primeiros a caracterizar as empresas como organizações que constroem recursos específicos por meio do processo de materialização de um conjunto específico de valores (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000) e Barney (1991), outra pioneira neste campo de estudos é a economista Edith Penrose (1959), uma das primeiras a conceber a empresa como feixe de recursos, concentrando-se na questão do crescimento das empresas, defendendo a noção de que a empresa é uma entidade administrativa e um conjunto de recursos, em vez de tratá-la como o processo abstrato da transformação de matérias-primas em produtos, conforme preconizavam os economistas neoclássicos.

Conforme apontam Penrose (1959) uma empresa é mais do que apenas uma unidade administrativa, onde a utilização dos fatores de produção se dá por diferentes propósitos em um determinado período de tempo, conforme a determinação do departamento administrativo. Assim, a autora compreende o funcionamento de uma empresa sob esse ponto de vista e pode-se avaliar o seu valor competitivo por meio da mensuração dos recursos e capacidades utilizados por essa empresa em seu processo produtivo.

Tem-se, portanto, que, de acordo com Penrose (1959), a abordagem da VBR (ainda não nomeado desta forma pela economista) é tida como um recurso pertencente à organização que quando bem usado pode gerar e sustentar vantagem competitiva, obtendo lucratividade a um longo período de tempo.

Wernefelt (1984) oficializa o modelo VBR, considerando que os recursos de uma empresa podem ser tangíveis (máquinas) e intangíveis (marca, conhecimento de tecnologia, finanças, competência em processos), dentre outros.

No entanto, o nome VBR é denominado apenas com Barney (1991), o qual define que os recursos de uma organização são todas as ferramentas, capacidades e processos organizacionais, atributos, informações, conhecimento, controlados pela empresa e que a habilitam na concepção e implantação de estratégias que melhoram sua eficiência e eficácia. Para o autor, a VBR oferece um conjunto de ferramentas baseadas em uma teoria que explica porque algumas empresas têm um desempenho superior a outras. Uma empresa é vista como um conjunto de recursos e competências que lhe permitem competir em certas situações e implementar estratégias específicas. Desse modo, o modelo VBR analisa os atributos desses recursos e competências e como eles podem ajudar as empresas a se diferenciar das demais e manter tal diferencial ao longo do tempo.

2.1 Recursos e Capacidades

O fundamento essencial da Visão Baseada em Recursos - VBR tem sido que o desempenho de uma empresa pode ser explicado pelo modo como ela lida com seus recursos e capacidades. De acordo com Barney (1991), três conceitos são essenciais para a compreensão dessa perspectiva:

a) Recursos da empresa (*firm resources*): correspondem a todos os ativos da empresa, assim como seus atributos, capacidades, informações e conhecimentos de posse da organização e que permitem a ela melhorar sua eficiência e eficácia;

b) Vantagem competitiva (*competitive advantages*): de acordo com Barney (1991), uma empresa estabelece vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não é implementada ao mesmo tempo por alguma empresa concorrente;

c) Vantagem competitiva sustentável (*sustained competitive advantage*): é estabelecida quanto a vantagem competitiva de uma determinada empresa não pode ser obtida por uma empresa concorrente, devido à impossibilidade desta de implementar a estratégia necessária para conquistar tal vantagem.

No que tange à natureza dos recursos, fundamentando-se em outros autores, Barney (1991) estabelece que eles podem ser:

a) Recursos de capital físico (tangíveis): planta industrial, tecnologia utilizada, equipamentos, localização geográfica, etc.;

b) Recursos de capital humano (intangíveis): treinamento, experiência, organização e eficácia das equipes dos diferentes departamentos, relacionamentos, *insights*, capacidade gerencial da liderança da empresa etc.;

c) Recursos de capital organizacional: organograma, planejamento formal e informal, controle, sistemas de coordenação, entre outros.

Barney (1991), ainda ressalta que há recursos negociáveis (mão-de-obra, equipamentos, tecnologia etc.) e não negociáveis (cultura organizacional, lealdade dos clientes, posicionamento de mercado, entre outros). Do mesmo modo, há recursos escassos (terrenos em lugares estratégicos) ou comuns (mão-de obra operacional). O autor destaca, conforme será abordado, que há recursos que proporcionam vantagem competitiva temporária e há recursos que proporcionam vantagem competitiva sustentável.

De acordo com Barney e Hesterly (2007), duas premissas essenciais fundamentam a noção da VBR, sendo as quais a heterogeneidade de recursos e a imobilidade de recursos:

a) Heterogeneidade de recursos: corresponde ao fato de que negócios distintos podem apresentar diferentes conjuntos de recursos e capacidades, mesmo atuando em um mesmo setor;

b) Imobilidade de recursos: algumas dessas distinções entre os recursos e capacidades das empresas em análise podem se manifestar de modo duradouro, devido a uma série de fatores, tais como incapacidade financeira ou operacional de uma empresa desenvolver ou adquirir recursos ou capacidades de uma concorrente.

É interessante destacar que a literatura apresenta grande multiplicidade de definições e interpretações dos conceitos-chave da VBR, como os recursos e capacidades, sendo esta uma crítica relevante a esse modelo teórico da estratégia competitiva (PRIEM; BUTLER, 2001). Costumeiramente, esses termos são utilizados como sinônimos ou então, como elementos totalmente distintos. A partir da noção inicial de Andrews (1997) quanto às “competências distintivas”, outros termos se relacionam: ativos invisíveis (ITAMI, 1987), ativos estratégicos da firma (DIERICKX e COOL, 1989), competência essencial (PRAHALAD e HAMEL, 1990), recursos estratégicos da firma (BARNEY, 1991), capacidades dinâmicas (TEECE et al., 1997), e assim por diante.

Neste trabalho, a noção adotada para recurso é a de *input* do processo produtivo organizacional, utilizado em determinadas circunstâncias desse mesmo processo, e resultado

da decisão da empresa quanto à combinação de diferentes ativos e fatores de produção. Essa base de recursos gerará diferenciação de uma empresa com relação à outra, devido à singularidade com que ela combinou seus ativos (BARNEY, 1991).

Por sua vez, capacidades é a habilidade por parte de uma empresa em coordenar a utilização de recursos de modo a alcançar os objetivos por ela estabelecidos (HELFAT; PETERAF, 2003). Segundo as autoras, as capacidades correspondem ao conjunto de habilidades essenciais para a coordenação e alocação dos recursos necessários para o cumprimento de tarefas e implementação da estratégia da empresa.

Quanto ao processo de criação de valor, no qual o estabelecimento de vantagem competitiva é algo essencial, tem-se que, além da noção de vantagem competitiva, já destacada neste artigo, há outras denominações referentes à relação da empresa junto às concorrentes (BARNEY, 1991; HELFAT; PETERAF, 2003):

- a) Desvantagem competitiva: ocorre quando uma determinada empresa não possui determinada competência, recurso ou capacidade, ou está situada em posição inferior em relação a empresas concorrentes;
- b) Paridade competitiva: ocorre quando a empresa apresenta certo recurso, competência ou capacidade, situando-se no mesmo nível competitivo de uma concorrente;
- c) Vantagem competitiva temporária: a corporação apresenta determinado recurso ou capacidade, colocando-se em posição privilegiada em detrimento da concorrência.

Uma explicação detalhada sobre a construção de vantagem competitiva se dá com Brandenburger e Stuart (1996), os quais consideram a vantagem competitiva como o intervalo de valor estabelecido entre a disposição de pagar pelo consumidor e o custo de oportunidade dos fornecedores. Segundo os autores, a aferição de vantagem competitiva depende do contexto onde a empresa está inserida, assim como por meio de suas relações na cadeia vertical. Assim, em função dessas relações com consumidores e fornecedores, a empresa pode criar mais valor, ampliando as fronteiras da disponibilidade de pagamento por parte do cliente e do custo de oportunidade por parte dos fornecedores.

Deve-se ressaltar que características sociais podem influenciar de modo decisivo o modo como os clientes reconhecerão o valor criado pela empresa, cuja materialização mais nítida se dá por meio do lucro (BLYER e COFF, 2003).

Valor criado não é necessariamente valor apropriado: o valor criado pela empresa é definido pela disposição a pagar e pelo custo de oportunidade; por sua vez, o valor apropriado por uma determinada empresa é estabelecido pelo custo e preço adotados por ela. Todavia, para além dessas relações, outras implicações podem ser observadas quanto ao estabelecimento de vantagem competitiva (BLYER e COFF, 2003):

- a) No que tange às relações da empresa com seus clientes, a diferença entre a disposição de pagar e o preço adotado definirá o denominado “excedente do cliente”, ou seja, o valor percebido pelo consumidor. Quanto maior excedente gerado, maior a possibilidade de a empresa explorar essa assimetria entre seus produtos e a média da concorrência, obtendo maior lucro, cobrando um prêmio de preço, contanto que as negociações com fornecedores não sacrifiquem o custo de oportunidade da corporação;
- b) A empresa que possui vantagem competitiva também poderá manter a paridade de preços com seus concorrentes, tornando-se, com isso, preferida junto aos consumidores e expandindo sua participação no mercado (*market-share*). Nota-se, portanto, a importância do estabelecimento de vantagem competitiva por parte da empresa junto aos consumidores.
- c) Quanto a relação da empresa com os fornecedores, a vantagem competitiva poderá se manifestar sobre o estabelecimento de parcerias e alianças duradouras e

estratégicas, refletindo no desempenho organizacional da empresa, o qual, por sua vez, está relacionado à monetarização do valor criado por ela.

Nota-se, portanto, que a criação de vantagem competitiva por parte de uma determinada empresa pode se manifestar em lucratividade, expansão na participação de mercado e melhorias de desempenho organizacional (BLYER e COFF, 2003). No entanto, segundo os autores, é indispensável a figura do gestor para que tal sucesso ocorra, pois cabe a ele buscar a otimização dos processos e resultados.

A VBR tem como finalidade analisar as características dos recursos internos da organização para entender as condições pelas quais eles geram vantagem competitiva e como essas características mudam ao longo do tempo, fornecendo uma perspectiva de análise complementar à abordagem externa para a concepção de estratégias (GRANT, 1991; BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007).

2.2 Modelo VRIO

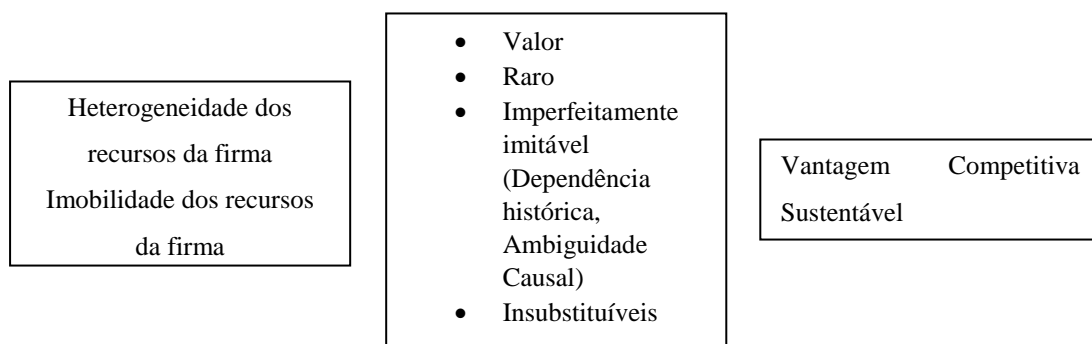
Uma série de trabalhos estudaram a aplicabilidade da Visão Baseada em Recursos - VBR, a qual é passível de utilização em diferentes possibilidades, sendo o modelo VRIO uma delas. Fundamentado nos pressupostos da VBR, tal modelo é utilizado para analisar e classificar os recursos estratégicos de uma empresa a fim de avaliar seu potencial competitivo (SANT'ANA; MACHADO; TOLEDO FILHO, 2012).

Anterior ao modelo VRIO, vale ressaltar outra tipologia relativa à Visão Baseada em Recurso que a antecedeu e cujo estabelecimento também se dá com Barney (1991): o modelo VRIN, reconhecido por determinar quatro indicadores empíricos capazes de refletir a potencialidade de um determinado recurso gerar vantagem competitiva sustentável. Esses indicadores devem ser Valiosos, Raros, Imperfeitamente imitáveis e Não substituíveis:

O valor se dá pela exploração bem-sucedida das oportunidades existentes no ambiente onde a empresa está inserida. Tais recursos devem ser raros quanto às empresas concorrentes, sendo, conseqüentemente, imperfeitamente imitáveis e sem substitutos estrategicamente equivalentes.

Retomando o raciocínio apresentado, tem-se que há relação direta entre recursos heterogêneos e imóveis, o modelo VRIN e o estabelecimento de vantagem competitiva, conforme esquematizado na Figura 01:

Figura 01: Relação entre Heterogeneidade e Imobilidade, Componentes do Modelo VRIN e Estabelecimento de Vantagem Competitiva



Fonte: Adaptado, Barney (1991).

Uma espécie de evolução do modelo VRIN foi estabelecido por Barney (1991), gerando o modelo VRIO que dispõe de quatro elementos relacionados aos recursos e

capacidades da empresa, sendo os quais Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização (BARNEY; HESTERLY, 2007):

a) Valor (*value*): os recursos podem ser valiosos ou não valiosos. Recursos valiosos são aqueles que possibilitam à empresa a exploração de uma oportunidade externa ou a neutralização de ameaças também externas, desta forma, a empresa cria valor para seus clientes, proporcionando aumento de receita líquida ou a redução dos custos líquidos da empresa. Por outro lado, recursos não valiosos correspondem às fraquezas da empresa (BARNEY, 1991);

b) Raridade (*rarity*): trata-se dos recursos controlados por um pequeno grupo de empresas, consistindo em uma provável fonte de vantagem competitiva;

c) Imitabilidade (*imitability*): consiste na capacidade que outras empresas têm de copiar os recursos raros e valiosos de outra empresa;

d) Organização (*organization*): é necessário que uma empresa esteja organizada para explorar seus recursos valiosos, raros e dispendiosos de serem imitados. A organização de uma empresa consiste na sua estrutura formal, processos, regras e controles formais e informais, os quais são complementares, sendo raramente fontes de vantagem competitiva individualmente (KRETZER; MENEZES, 2006).

Um modo de identificar os recursos e capacidades valiosos de uma empresa é por meio da análise de sua cadeia de valor (BARNEY; HESTERLY, 2007). Segundo Barney (1991) e Barney e Hesterly (2007), a cadeia de valor de uma empresa é o conjunto de atividades que ela desempenha para desenvolver, produzir e vender seus produtos ou serviços, as quais exigem recursos, capacidades e escolhas distintos a fim de suprir as necessidades dos clientes. Diferentes escolhas podem ocasionar mudanças entre os recursos e capacidades controlados por empresas diferentes (SANT'ANA; MACHADO; TOLEDO FILHO, 2012).

Hoffmann, Pavão e Sehnem (2011) apontam o elemento “organização” como fator de ajuste do modelo VRIO, aplicando-se quando uma empresa possui recursos valiosos, raros e dispendiosos de serem imitados, mas não se organiza de modo a aproveitar ao máximo a vantagem competitiva proporcionada por esses recursos, a qual pode se perder. Por outro lado, esses autores acrescentam que, no momento em que a empresa se dispõe a organizar-se para explorar tais recursos, provavelmente aumentará seus custos ou diminuirá suas receitas.

Retomando Barney (1991), outra possível fonte de vantagem competitiva são os recursos valiosos e comuns (ou seja, não raros), cabendo à empresa investir neles. Segundo o autor, os recursos valiosos e raros podem constituir-se, no mínimo, em fonte de vantagem competitiva temporária. Segundo Barney e Hesterly (2007), para que recursos raros e valiosos possam se tornar fontes de vantagem competitiva sustentável, é necessário que as empresas que não os possuem apresentem certa desvantagem de custo para tê-los ou desenvolvê-los, em comparação com as empresas que possuem esses recursos, os quais são imperfeitamente imitáveis, como ocorre com os recursos intangíveis liderança no setor, reputação, posicionamento solidificado junto ao mercado etc.

Recursos e capacidades valiosos, raros e difíceis de serem imitados podem gerar vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991). Quanto à imitação, ela pode ocorrer por meio de duplicação direta ou substituição, e há pelo menos quatro motivos para que os recursos e capacidades de uma empresa sejam difíceis de imitar: circunstâncias históricas únicas, ambiguidade causal, recursos e capacidades socialmente complexos e patentes (BARNEY, 1991).

Conforme Barney (2007), o modelo VRIO pode ser utilizado para identificar as implicações competitivas ocasionadas pelos recursos e capacidades de uma determinada empresa: se eles são fonte de vantagem ou desvantagem competitiva, vantagem competitiva temporária ou sustentável; e até que ponto tais recursos e capacidades constituem-se em forças ou fraquezas.

Barney (1991) ressalta que uma empresa pode até copiar um negócio concorrente, ganhando paridade competitiva com isso, porém o ideal é que ela explore seus próprios recursos valiosos, raros e custosos de modo a ganhar vantagem competitiva com isso. Conforme o autor, se ocorrerem conflitos entre recursos valiosos, raros e difíceis de serem copiados em uma empresa com sua devida organização, ela deverá se adaptar de modo a impedir esse problema.

De acordo com Grant (1991), a lógica fundamentada em recursos estabelece que, se o custo de implementação de uma estratégia for inferior ao valor de implementação dela, o custo relativo para essa implementação será menor e mais interessante para a criação de vantagem competitiva do que o custo total. Tal lógica também sugere que a autonomia dos colaboradores, a cultura organizacional e o trabalho em equipe são recursos valiosos e que podem gerar vantagem competitiva sustentável (GRANT, 1991).

Barney e Hesterly (2007) destacam que a VBR e a ferramenta VRIO podem ser aplicadas tanto para o estabelecimento de uma empresa em um novo mercado ou até mesmo para a sua ampliação em um contexto internacional, de modo a explorar seus atuais recursos valiosos, raros e difíceis de imitar ou para o desenvolvimento de novos recursos e capacidades.

Resta destacar que o modelo VRIO é de vital importância para auxiliar os gestores a tomar decisões relativas em desenvolver e adquirir determinados recursos que podem gerar uma vantagem competitiva, contribuindo no processo de identificar quais recursos são importantes para a empresa e quais não são, assim como a empresa deve estar bem organizada para aproveitar eficazmente seus recursos e capacidades, devendo assim, assegurar que suas funções estejam alinhadas com sua estratégia (BARNEY, 1991).

2.3 Vantagem Competitiva

O desenvolvimento da globalização, aliado ao aumento da competitividade e dinamismo nas empresas, exige delas um olhar crítico quanto ao seu ambiente interno. Conforme observam Sant'Ana, Machado e Toledo Filho (2012), no que se refere à estratégia competitiva, anteriormente à década de 1990, as empresas buscavam o resultado final relacionado ao seu posicionamento de mercado, focalizando o ambiente externo das organizações. A partir dessa década, por sua vez, uma nova abordagem empresarial passou a ser implementada e estudada em âmbito nacional, a qual prioriza a análise do ambiente interno, enfatizando o fato de a vantagem competitiva está intimamente relacionada aos recursos internos e capacidades verificadas em uma determinada organização (SANT'ANA; MACHADO; TOLEDO FILHO, 2012).

De acordo com esses autores, a vantagem competitiva ocorre pelas diferenças internas entre os empreendimentos de um mesmo segmento e pode ser considerada uma das mais relevantes possibilidades de análise de heterogeneidade do desempenho entre diferentes empresas.

Diferentes tradições da teoria da estratégia buscaram oferecer perspectivas a respeito da diversidade de desempenho entre empresas. Dentro desse cenário teórico, a noção de vantagem competitiva tornou-se dominante para a explicação do porquê de algumas empresas apresentarem desempenho superior em relação à concorrência (BARNEY, 1991). Barney (2007) destaca que a maior evidência da vantagem competitiva sustentável de uma empresa é a presença do desempenho acima da média observada no setor onde ela atua.

De acordo com Cool, Costa e Dierickx (2002), a vantagem competitiva pode ser derivada de recursos e competências peculiares à empresa específica, assim como da exploração de uma determinada posição protegida na estrutura do setor onde ela atua. Barney (1991) destaca que outros fatores podem influenciar o desempenho de uma empresa além de

sua vantagem competitiva: o próprio funcionamento do negócio, assim como fatores macroeconômicos e até mesmo a sorte pode ser determinantes de desempenho.

Empresas que produzem um mesmo produto podem apresentar custos diferentes, dependendo dos mais diversos fatores, como tamanho e economias de escala, momento na curva de aprendizado, acesso diferenciado a matérias-primas entre outros, os quais impactam de modo diverso quanto aos custos e à criação de valor (BARNEY; HESTERLEY, 2007). Barney (1991) afirma que as fontes de vantagem de custo também podem ocasionar vantagem competitiva sustentável, se forem raras e difíceis de imitar, tais como economias de curva de aprendizado e tecnologia.

3 Método

Tendo como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito sobre o presente estudo e para que seja possível a realização do mesmo, faz-se necessário um estudo de caso de caráter exploratório descritivo, que de acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 188) “são estudos que tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas”.

A abordagem da pesquisa será de natureza qualitativa, permitindo-nos descrever e decodificar as características e a dinâmica do fenômeno estudado, bem como, entender o objeto a partir do contexto que ele se insere e captar as perspectivas que os sujeitos envolvidos têm acerca do tema. Segundo Flick (2009, p.16) a abordagem qualitativa “usa o texto como material empírico (ao invés de números) e está interessada na perspectiva dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano relativo”.

3.1 Coleta de Dados

Esta pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, realizado em duas organizações do serviço alimentício, com 15 e 20 anos de mercados, ambas localizadas na cidade de Cuiabá. Para Yin (2001, p. 32), o estudo de caso é: “uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Foram coletados dados das empresas, por meio de entrevistas semiestruturadas, no qual os gestores estavam cientes sobre a importância, o objetivo, finalidade, a intencionalidade e o caráter sigiloso da referida pesquisa. Para que não haja perda de conteúdo dos dados a serem coletados, a entrevista foi gravada com a devida autorização e a transcrita na íntegra, sendo fiéis às falas dos sujeitos da pesquisa.

Com o objetivo de garantir a consistência do trabalho, as perguntas foram construídas com base nas abordagens teóricas apresentadas, alinhado aos objetivos específicos. Para tanto foi utilizada uma planilha denominada como matriz de amarração. A escolha das empresas estudadas deu-se por conveniência e pela facilidade de acesso (MALHOTRA, 2006). Para uma melhor compreensão nos resultados e discussões, as empresas e os gestores não serão identificados na entrevista e serão tratados por codinomes de Gestor 1 (G1), que corresponde ao gestor da primeira empresa e Gestor 2 (G2) referente ao gestor da segunda empresa. Ambas as empresas trabalham no segmento de alimentação e são caracterizadas como empresas de pequeno porte.

3.2 Tratamento dos Dados

Para tratamento e análise dos dados foi utilizado a Análise de Conteúdo de Bardin (2009), que reúne grupos de elementos que são o resultado do agrupamento efetuado através de suas semelhanças.

A partir das falas dos entrevistados procurou-se agrupar as unidades semânticas (palavras, expressões e frases) de acordo com a sua aderência aos significados das perguntas. Em seguida foram feitas as reduções dessas unidades para se elaborar os temas que, por meio de mais uma redução, geraram as categorias que deram a sustentação às análises (BARDIN, 2009).

Para alcançar a adequação deste estudo, é necessário considerar os critérios que determinam a qualidade de uma categorização conforme recomendações de Bardin (2009) a seguir:

- Exclusão mútua: cada elemento não pode existir em mais de uma categoria;
- Homogeneidade: a categoria deve ser homogênea, funcionando com um registro e com uma dimensão da análise;
- Pertinência: a categoria deve estar adaptada ao material de análise determinado;
- Objetividade e Fidelidade: As distorções devida a subjetividade do codificador e a variação dos juízos não serão produzidos se a escolha e a definição das categorias forem bem estabelecidas a partir das entrevistas e transcrições;
- Produtividade: as categorias fornecem resultados produtivos quando tem bons índices de inferências, hipóteses e dados exatos que podem ser analisados de acordo com o objetivo estabelecido.

4 Resultados e discussão

Para análise dos resultados e discussões obtidos por intermédio dos entrevistados e responsáveis pelos empreendimentos em questão, articulados ao referencial teórico, serão apresentadas a seguir as análises das categorias relacionadas diretamente aos objetivos específicos, conforme identificados no Quadro 1.

Quadro 1: Apresentação da estrutura da análise

Objetivos Específicos	Categorias
1. Identificar os recursos e capacidades que criam valor para a organização.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ C1 - Conceito de produto pelo tempo e agilidade nos processos. ✓ C2 - Estrutura física, de pessoal e tecnológica. ✓ C3 - Aprendizagem organizacional.
2. Identificar os recursos e capacidades que são valiosos, raros, difícil de imitar como fontes de vantagem competitiva percebidos pela organização da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ C4 - Identificação do cliente por meio do atendimento pelo tempo e agilidade. ✓ C5 - Produto e marca consolidada. ✓ C6 - Produto de difícil imitação pela sua conceituação e exclusividade. ✓ C7 - Fortalecimento da administração e feedback com os clientes.

Fonte: Elaborado pelos Autores

4.1 Categoria 1: Conceito de produto pelo tempo e agilidade nos processos

O produto será a primeira categoria a ser discutida, aqui o gestor entrevistado apresenta uma definição diferenciada, onde a elaboração do produto vai além de sua forma física e a criação de valor dada a ela é claramente percebido pelos consumidores.

Conforme a argumentação do entrevistado G1:

“O nosso produto é o tempo, agilidade, restaurante por quilo vende tempo e não necessariamente alimentação, se a pessoa quer alimento ela vai a um restaurante de destino”. (G1)

Segundo Barney (1991), a cadeia de valor de uma empresa é o conjunto de atividades que ela desempenha para desenvolver, produzir e vender seus produtos ou serviços, as quais exigem recursos, capacidades e escolhas distintos.

4.2 Categoria 2: Estrutura física, de pessoal e tecnológica

Os entrevistados identificaram diversos elementos em comum que são considerados essenciais para toda a organização, tais como recursos materiais e humanos. Porém, também foram encontrados recursos próprios, considerados diferenciadores frente aos concorrentes, como por exemplo, software e estrutura tidos como singular, além de recursos tecnológicos únicos, desenvolvidos por profissionais capacitados.

Para o entrevistado G1:

“O restaurante requer muita estrutura física, desde a arquitetura direcionada e toda a estrutura de pessoal que é direcionada para atender essa necessidade. Temos um prédio amplo, nossa arquitetura é urbana, contemporânea, as balanças são feitas com impressão de código de barra, todos os softwares, tudo para facilitar o atendimento, [...] o RH, as pessoas, a nutricionista, todos eles são instruídos que nosso produto é o tempo”. (G1)

Apesar de muitos elementos em comum, o entrevistado G2 cita o recurso tecnológico, com o qual a empresa possui vantagem competitiva:

“Os recursos tangíveis são máquinas, investimos bastante em equipamentos, estacionamento próprio e amplo, espaço físico que acomoda em torno de 100 pessoas dentro da loja e mais 150 fora, o ponto é estratégico, a empresa é uma rota que leva ao centro e a grandes bairros. E os tangíveis são os cursos profissionalizantes, treinamento dos gerentes, implantação junto ao Sebrae dos recursos humanos e financeiro, além da parceria com a Sadia [...] foi implantado maquinários novos, estamos com dois engenheiros que estão construindo uma máquina”. (G2)

Esses recursos diferenciadores mencionados acima são considerados como heterogeneidade dos recursos, que para Barney e Hesterly (2007), corresponde ao fato de que negócios distintos podem apresentar diferentes conjuntos de recursos e capacidades, mesmo atuando em um mesmo setor.

4.3 Categoria 3: Aprendizagem organizacional

Ao serem indagados sobre se os recursos e capacidades já faziam parte da organização ou se estes foram adquiridos por ela, ambos os gestores afirmaram que foram adquiridos. Isso devido à realização de um planejamento organizacional para que os riscos obtidos fossem os mínimos possíveis. Além disso, foi identificada uma mudança de cultura, onde toda a equipe passou por um processo de treinamento e capacitação com o objetivo de trazer melhoria ao processo com um olhar voltado para a missão, visão e valores da empresa.

De acordo com o entrevistado G1, os recursos e capacidades de sua organização:

“Foram adquiridos ao logo dos anos, houve um planejamento para que se fossem feitos. [...] de certo modo a gente vai treinando, capacitando as pessoas. Aqui em Cuiabá há uma mão de obra muito deficitária, o nível de instrução é bastante baixo, então é evidente que tem que ter uma capacitação para mudar a percepção das pessoas e isso leva tempo”. (G1)

A aprendizagem organizacional citada pelo entrevistado G1, também faz parte da argumentação G2:

“Foram todos adquiridos, financeiro, conhecimento, etc., tudo foi conquistado, tivemos altos e baixos, no qual houve um grande aprendizado, onde fomos descobrindo onde acertar e errar menos”. (G2)

Conforme os entrevistados, estes apontamentos estão em consonância tratado por Barney (1991), que há recursos negociáveis (mão de obra, equipamentos, tecnologia etc.) e não negociáveis (cultura organizacional, lealdade dos clientes, posicionamento de mercado, entre outros) que de acordo com cada empresa esta combinação de recursos e capacidades tem sido as fontes de vantagem competitiva para elas.

4.4 Categoria 4: Identificação do cliente por meio do atendimento pelo tempo e agilidade

Houve por parte dos gestores uma identificação das necessidades dos clientes, no qual se observou a importância do tempo e agilidade para aqueles consumidores que estão em busca de praticidade em se tratando de alimentação.

Tais informações podem ser confirmadas pelo relato do entrevistado G1:

“Você tem uma identificação com o cliente, a partir do momento que ele vê que a necessidade dele está sendo atendido, ele tem uma identificação”. (G1)

Essa categoria trata da criação de valor construída do cliente pela organização. Para Barney e Hesterly (2007), recursos valiosos são aqueles que possibilitam à empresa a exploração de uma oportunidade externa ou a neutralização de ameaças também externas, desta forma, a empresa cria valor para seus clientes.

4.5 Categoria 5: Produto e marca consolidada

Essa categoria surgiu pela confiabilidade da marca associada à sua trajetória, construída ao longo dos anos e que trouxe credibilidade e fidelidade dos clientes no decorrer do tempo. Essa característica foi citada pelos dois entrevistados como sendo um fator importante para explicar a capacitação custosa de imitação.

Segundo o depoimento do G1:

“Temos 15 anos de mercado, desde 1999, no segmento de restaurante por quilo. [...] possuímos marca renomada e clientes fidelizados”. (G1)

Com uma visão similar, ainda tratando da história da organização, o entrevistado G2, revelou:

“Tudo começou a mais ou menos 20 anos atrás, [...] começou a dar certo, muita gente ia lá comprar, [...] então resolvemos ampliar a empresa”. (G2)

A afirmação dos entrevistados pode ser associada à colocação realizada por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), de que um dos motivos que as outras empresas não podem criar uma facilidade para imitação é a sua condição história, na qual a medida em que as organizações vão evoluindo, elas vão adquirindo aptidões, habilidades e recursos exclusivos e que refletem em seu percurso ao longo de sua história.

4.6 Categoria 6: Produto de difícil imitação pela sua conceituação e exclusividade

Considerando o produto como o principal elemento da organização é essencial diferenciá-lo da concorrência através de estratégias que sejam sustentáveis tanto para o cliente como para a organização. Nesse sentido, é necessário ter bem definido, para todos os *stakeholders* participantes da cadeia produtiva, a conceituação correta de seu produto.

De acordo com o G1, ter o conceito bem definido do produto é o que o torna diferente de seus concorrentes. Para ele:

“Falta agilidade dos concorrentes em conceituar o produto de forma adequada, por isso sua mobilidade acaba sendo menor. Será necessário desestruturar toda a empresa para reestruturar, desde a elaboração dos pratos, a mão de obra, preços mais acessíveis e desenvolvimento de fornecedores”. (G1)

Já para o entrevistado G2, o diferencial competitivo está na receita de seu produto, no qual muitos já tentaram imitar, mas até o momento, ninguém obteve sucesso:

“Já houve pedido, por parte da concorrência, da receita do molho do macarrão e da massa da esfirra, eles ficam observando, tiram fotos, tentam burlar os funcionários, mas nunca conseguiram chegar ao mesmo sabor”. (G2)

Há uma clara dificuldade por parte dos concorrentes em entender como a organização utiliza suas capacidades para conquistar vantagem competitiva. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), trata essa dificuldade como uma ambiguidade causal, que é a incerteza das empresas sobre que capacitação desenvolver para adquirir os mesmos benefícios de criação de valor do concorrente.

4.7 Categoria 7: Fortalecimento da administração e feedback com os clientes

Para que fosse possível organizar seus recursos a fim de obter vantagem competitiva, as empresas em questão optaram por fortalecer a administração para um controle maior de seus recursos e diminuição de eventuais riscos. Além disso, realizam, constantemente, feedback com seus clientes no intuito de estar mais próximo a eles e saber suas reais necessidades e sugestões sobre determinado produto.

O entrevistado G1, argumenta sobre o fortalecimento de sua administração:

“A gente não procurou abrir mais loja e sim fortalecer a administração e centro de distribuição para manter uma cadeia produtiva enxuta e não aumentar o número de lojas, o que na verdade aumentaria os riscos, os problemas, as despesas”. (G1)

Já o entrevistado G2, menciona sobre a realização do feedback com seus clientes:

“Estamos sempre um passo a frente do cliente descobrindo suas necessidades, não nos acomodamos, não deixamos de investir na empresa, nos produtos.

Estamos constantemente fazendo pesquisas com os clientes para saber opiniões sobre o nossos produtos e possíveis implantações”. (G2)

É necessário que uma empresa esteja organizada para explorar seus recursos valiosos, raros e dispendiosos de serem imitados (BARNEY e HESTERLY, 2007).

5 Conclusões

Retomando o objetivo deste artigo, que se propôs a identificar os recursos e capacidades das empresas do serviço alimentício que são fontes de vantagem competitiva, é possível afirmar com base nas informações levantadas que houve essa identificação tanto dos recursos considerados comuns, existentes na maioria das organizações, como aqueles recursos auferidos como diferencial competitivo. No qual pode-se citar: o conceito de produto pelo tempo e agilidade nos processos; a estrutura física, de pessoal e tecnológica; a aprendizagem organizacional; a identificação do cliente por meio do atendimento pelo tempo e agilidade; o produto e marca consolidada; o produto de difícil imitação pela sua conceituação e exclusividade e o fortalecimento da administração e feedback com os clientes.

Considerando a natureza exploratória e a análise de conteúdo realizada nas entrevistas, pode-se assegurar por meio do modelo VRIO, aplicado nas empresas, que os gestores têm bem definido os recursos e capacidades da empresa, bem como quais recursos são valiosos, raros, difíceis de imitar e a organização sabe muito bem utilizá-las para obter vantagem competitiva temporária e sustentável, o que se deve pelo fato de que hoje ela possui uma posição privilegiada diante de seus concorrentes, mas que não é possível garantir que a firma se mantenha nessa mesma posição ao longo do tempo.

Vale ressaltar, a importância desse estudo que está nas possibilidades de contribuição que a VBR e seu modelo VRIO podem agregar a uma empresa para a sinalização do que pode ou não ser fonte de vantagem competitiva. Além disso, este tema desperta grande interesse tanto no mercado quanto no ambiente acadêmico, o qual deve contribuir agregando mais estudos relativos a este assunto, teórica e empiricamente.

Por fim, de acordo com os cenários apresentados, surgem alguns questionamentos para melhoria de futuras pesquisas, tais como: aumentar o número de casos para que os recursos e capacidades possam ser mais explorados e assim haja um maior enriquecimento nos resultados; identificar que recursos e capacidades criam valor na percepção do cliente para que sejam trabalhados os dois lados, o que trará uma maior consistência ao trabalho.

6 Referências

- ANDREWS, K. **The Concept of Corporate Strategy**. In: Foss, N. (Org). Resources, Firms and Strategies. Oxford University Press, Oxford, 1997.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 5.ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Great Britain, 1991.
- BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 3.ed. New Jersey: Prentice Hall, 2007.
- BARNEY, J., HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BLYER, M., COFF, R. Dynamic Capabilities, Social Capital, and Rent Appropriation: Ties that Split Pies. **Strategic Management Journal**, V. 24, N. 7, pp. 677-686, 2003.
- BRANDENBURGER, A., STUART H. Value-based Business Strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, 1996.
- DIERICKX, I., COOL, K. Asset stick accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, pp. 1504-1514, 1989.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy for strategy formulation. **California Management Review**, V. 33, N. 3, pp. 114-135, 1991.

HELFAT, C. E., PETERAF, M. A. The dynamic resource based view: Capabilities life cycles. **Strategic Management Journal**, Vol. 24, pp. 997-1010, 2003.

HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ITAMI, H. **Mobilizing invisible assets**. Harvard University Press, Cambridge, 1987.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: foco na decisão**. 3. Ed. Porto Alegre, Bookman, 2006.

PADILHA FILHO, E. **Uma análise da heterogeneidade de pequenas empresas à luz da Visão Baseada em Recursos (VBR): O caso dos serviços profissionais de engenharia**. Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, 2007.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma (1959)**. Campinas: UNICAMP, 2006. (Tradução da 3ª edição de 1995).

PENROSE, E. E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Blackwell, 1959.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, 1990.

PRIEM, R. L., BUTLER, J. E. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, V. 26, pp. 22-40, 2001.

SANT'ANA, S. V., MACHADO, M.M., TOLEDO FILHO, J.R. Análise dos recursos organizacionais que levam à vantagem competitiva em uma indústria do setor metalúrgico. **Revista SemeAd**, 2012.

VASCONCELOS, F.C., CYRINO, A.B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, V. 40, N. 4, pp. 20-37, 2000.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Vol.5, No. 2, (Apr. – Jun.), pp.171-180, 1984.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.