



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

## **VISÃO BASEADA EM RECURSOS: ANÁLISE DOS RECURSOS E CAPACIDADES UTILIZADOS POR DUAS EMPRESAS DO RAMO ALIMENTÍCIO**

**EDSON RODRIGUES DE ARO**

Universidade Presbiteriana Mackenzie

edson\_aro@hotmail.com

**THALISSA CAROLINE DE MAGALHÃES BAICERE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO

thalissa\_magalhaes@hotmail.com

## **VISÃO BASEADA EM RECURSOS: ANÁLISE DOS RECURSOS E CAPACIDADES UTILIZADOS POR DUAS EMPRESAS DO RAMO ALIMENTÍCIO**

### **Resumo:**

*O presente artigo tem como objetivo identificar os recursos e capacidades que criam valor para as empresas em estudo e que levam a obtenção da vantagem competitiva no ponto de vista de seus gestores. Para isso, são utilizados a Visão Baseada em Recursos - VBR que analisam os recursos e capacidades de um PUB e uma empresa Homemade. O tipo de pesquisa realizada foi o exploratório e o método de pesquisa adotado foi o qualitativo do tipo descritivo. A coleta de dados foi por meio de roteiro de entrevista semiestruturado por meio de análise de conteúdo para a realização da análise dos dados. Como resultado, é possível identificar que os recursos e capacidades que geram valor para estas empresas são o conhecimento, o relacionamento com os clientes, a sua infraestrutura e localização que são fontes estratégicas de suas ações para a obtenção e manutenção da vantagem competitiva.*

**Palavras-Chave:** Visão Baseada em Recursos, Recursos e Capacidades, Vantagem Competitiva.

## **RESOURCE BASED VIEW: ANALYSIS OF RESOURCES AND CAPABILITIES USED FOR TWO BRANCH FOOD COMPANIES**

### **Abstract:**

This article aims to identify the features and capabilities that create value for the companies in the study and that lead to achieving competitive advantage in view of its managers . For this, are used to Resource-Based View - VBR analyzing the resources and capabilities of a PUB and a Homemade company . The type of research was exploratory and the research method adopted was the qualitative descriptive . Data collection was through semi-structured interview guide through content analysis to perform the data analysis. As a result , it is possible to identify the resources and capabilities that create value for these companies are knowledge, customer relationships, its infrastructure and location that are strategic sources of their actions to obtain and maintain competitive advantage.

**Key-words:** Resource Based View, Resources and Capabilities, Competitive Advantage.

## 1 Introdução

A organização é formada por inúmeras pessoas que de maneira coordenada, desempenham as suas funções, com o intuito de alcançarem o objetivo empresarial estabelecido. Contudo, para que esse objetivo seja alcançado é preciso que as organizações adotem medidas e estratégias que possibilitem o melhor uso dos seus recursos humanos, materiais e tecnológicos.

A organização, portanto pode ser considerada uma consequência final do conhecimento e da administração estratégica dos seus recursos, aliados a qualidade dos produtos desenvolvidos e serviços prestados (DE BRITO; BRITO, 2012). Assim, a abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR) passa a ser imprescindível para o desenvolvimento estratégico das organizações, uma vez que, o correto gerenciamento dos recursos possibilita a criação de valor econômico (GONÇALVES; COELHO; SOUZA, 2011).

Neste sentido, este artigo, fundamenta-se no estudo da obtenção da vantagem competitiva a partir dos recursos e capacidades internamente possuídos pela organização (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986a), em que buscou-se uma resposta ao seguinte questionamento: Que recursos e capacidades são identificados como geradores de valor e fonte de vantagem competitiva?

Objetivou-se com este estudo identificar que recursos e capacidades criam valor para as empresas para obtenção de vantagem competitiva, bem como, identificar os produtos e serviços que são geradores de valor e que levam a empresa a obter ou manter vantagem competitiva, ambos no ponto de vista dos gestores, e ainda identificar quais recursos e capacidade na empresa são valiosos, raros, difícil de imitar e percebidos pela organização por meio do modelo VRIO.

São apresentados os resultados de uma pesquisa realizada em dois estabelecimentos de diferentes seguimentos do ramo alimentício, que tem se destacado por sua inovação, fator essencial para o sucesso da empresa, uma vez que nesse ambiente altamente competitivo, permanecem apenas os considerados aptos, ou seja, aqueles que tem visão estratégica e inovam.

Assim, o primeiro estabelecimento estudado caracteriza-se por ser uma loja especializada em cupcakes, que tem se autossustentado desde o primeiro dia de sua inauguração. E o segundo estabelecimento, caracteriza-se por ser um pub, inspirado em elementos portuários, cuja gastronomia leva o nome de navios cargueiros e possui como decoração containers.

Por fim, são analisados os dados obtidos e ao fim, é feita uma classificação dos recursos e capacidades citados pelos empresários, com base na aplicação do modelo VRIO, sendo realizadas algumas considerações no final da seção.

## 2 Abordagem da Visão Baseada em Recursos

A teoria do recursos, *Resource-Based View (RBV)*, que traduzida para a língua portuguesa significa Visão Baseada em Recursos (VBR) destaca-se como uma das principais teorias estratégicas do século XX, por particularizar os recursos heterogêneos e únicos que podem ser utilizados pelas organizações de modo que lhe propiciem a obtenção de vantagem competitiva frente seus concorrentes.

A VBR possui como pressuposto básico a possibilidade do desempenho de uma organização ser explicado pelo modo em que são geridos e utilizados os recursos organizacionais (GONÇALVES; COELHO; SOUZA, 2011). Para Barney (1991), os recursos da empresa (“*firm resources*”) são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados pela empresa que permitem conceber e adotar as estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia no mercado.

Essa nova abordagem desenvolvida, busca seus elementos na obra a Teoria do Crescimento da Firma (*The Theory of Growth of the Firm*) realizado por Penrose (1959). A autora acreditava que o crescimento interno da organização estava relacionado com o estímulo provocado pelos recursos disponíveis, na busca de oportunidades em prol do desenvolvimento e expansão das atividades da organização.

Na década de 1980, o uso estratégico dos recursos é reavivado por Wernerfelt (1984), que busca compreender o papel dos recursos na criação de vantagem competitiva. Para este autor o uso pioneiro de determinado recurso tende a conferir a organização uma vantagem de custo, posto que, a medida que esta vai se desenvolvendo e adquirindo experiência, o recurso passa a ser utilizado de modo cada vez mais eficiente. O autor ainda afirma que o gerenciamento estratégico da empresa definirá seu posicionamento de recursos no mercado e somente a partir desta perspectiva é possível definir quais recursos serão desenvolvidos.

Deste modo, as empresas na VBR são vistas como um conjunto de recursos e capacidades, que não podem ser livremente adquiridas e vendidas no mercado (WERNEFELT, 1991). Assim, o aumento da lucratividade nas organizações pode ser melhor explicado por seus recursos do que por sua posição de mercado.

Dando continuidade aos estudos realizados por Wernerfelt (1984) e Barney (1991) desenvolve-se que o desempenho das empresas é uma função dos tipos de recursos e capacidades controlados pelas empresas. Segundo Barney (1991) uma empresa poderá obter vantagem competitiva quando utiliza estratégias que explorem as forças internas da organização em resposta das oportunidades existentes no mercado, e neutralizam as ameaças externas existentes, evitando a fraqueza interna da empresa.

Para Barney (1991, 2011) a VBR pressupõe a existência de duas condições básicas para os recursos se tornarem fonte de vantagem competitiva, a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos. Segundo o autor, a heterogeneidade pode ser compreendida como a posse de recursos heterogêneos, diferenciados, de modo que os concorrentes não possam facilmente obter, em oposição a recursos homogêneos, os quais são facilmente imitáveis e comercializáveis. Para Barney e Hesterly (2011) a heterogeneidade dos recursos significa que, para determinado ramo de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes em realizar essa atividade do que outras. Já em relação à imobilidade de recursos, Barney (1991) destaca que os recursos tidos pelas organizações não devem ser facilmente móveis, uma vez que caso sejam, todos poderão ter acesso, não configurando um recurso único da organização. Contudo, em relação a essa segunda premissa, Barney e Hesterly (2011) salientam que algumas das diferenças de recursos e capacidades entre as empresas podem ser duradouras, e isso ocorre porque pode ser muito custoso para empresas sem certos recursos e certas capacidades, desenvolvê-los ou adquiri-los.

Neste sentido, Foss e Knudsen (2003) corroboram com Barney ao afirmarem que a VBR está fundamentada em duas generalizações empíricas, em que a primeira dispõe sobre a heterogeneidade dos recursos como causa da distinção entre organizações e a segunda sobre a imobilidade dos recursos. Para os autores a condição de heterogeneidade dos recursos deve ser duradoura para que a vantagem competitiva se perdue no tempo.

Assim, as duas premissas quando consideradas em conjunto, possibilitam explicar por que algumas empresas superam outras, mesmo que estejam competindo no mesmo setor (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Vasconcelos e Cyrino (2000) ressaltam que a VBR realiza uma inversão da lógica apreendida pela teoria clássica, baseada na precedência do mercado, para reconhecer a vantagem competitiva nos recursos internos da empresa. E de acordo com Peteraf e Barney (2003) o objetivo da VBR é fornecer uma explicação para a diversificação na criação de valor dos recursos e capacidades nas empresas.

Deste modo, a VBR é considerada um modelo de desempenho com foco nos recursos e nas capacidades controlados por uma empresa como fonte de vantagem competitiva conforme dispõe Barney e Hesterly (2011).

## **2.1 Entendendo os Recursos e Capacidades**

Os recursos são definidos por Wernerfelt (1984) como qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou uma fraqueza de uma dada empresa. Barney (1991, 2011) de modo amplo considera como recurso, todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informação, atributos e conhecimentos controlados pela firma, que a permitam idealizar e desenvolver estratégias que aprimorem sua eficiência e efetividade.

Sustentam Barney (1991, 2011) e Hall (1992), Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008) que existem dois tipos de recursos: os recursos tangíveis e intangíveis. Segundo os autores, os recursos tangíveis são os bens que podem ser vistos e quantificados, já os recursos intangíveis são aqueles que se encontram enraizados na história da empresa e que se acumularam ao longo do tempo. Como exemplo de recursos tangíveis os autores citam o ponto de localização da fábrica, a capacidade de levantar capital, equipamentos de produção e acesso a matérias-primas, já como exemplos de recursos intangíveis são citados os conhecimentos, as ideias, rotinas organizacionais, capacidade de inovação, a confiança recíproca entre gerentes e empregados, capacidades gerenciais, capacidades científicas, reputação da empresa em relação a seus bens e serviços, e as formas pelas quais interage com empregados, clientes e fornecedores.

Neste sentido, cabe também citar o entendimento de Kristandl e Bontis (2007), que consideram os recursos intangíveis como recursos estratégicos que permitem à organização a criação de valor sustentável, que não estão disponíveis para um grande número de empresas, sendo considerados raros. Segundo os autores, os recursos intangíveis não podem ser apropriados, imitados, substituído, comercializados ou transferidos, em razão do controle exercido pelas organizações.

Os recursos são as entradas do processo produtivo e podem ser classificados em recursos tangíveis como os equipamentos, instalações, capital da empresa, entre outros e intangíveis como os gestores talentosos, cultura organizacional, capital intelectual, entre outros (GRANT, 1991).

Corroborando com este entendimento Barney e Hesterly (2011) além de classificar os recursos como tangíveis e intangíveis, classifica tanto os recursos e capacidades em quatro categorias, a saber: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais. Por recursos financeiros entende-se todo o dinheiro utilizado pela empresa para criar e implementar estratégias. Por recursos físicos entende-se toda tecnologia física utilizada por uma empresa, sendo considerada como tal a planta, os equipamentos da empresa e a sua localização.

Os recursos humanos incluem para Barney e Hesterly (2011), o treinamento, a experiência, o discernimento, a inteligência, o relacionamento e a visão individual dos gerentes e funcionários. Todavia, enquanto os recursos humanos caracterizam-se por ser um atributo individual, Barney (1991) define os recursos organizacionais como um atributo de grupo de pessoas, incluindo a estrutura formal de reporte da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, sua cultura e reputação, assim como as relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e aqueles em seu ambiente.

Outrossim, as capacidades formam um subconjunto dos recursos de uma empresa e são definidas como ativos tangíveis e intangíveis que permitem a empresa aproveitar por completo outros recursos que controla, isto é, as capacidades sozinhas, não permitem que uma

empresa crie e implemente suas estratégias, mas permitem que ela utilize outros recursos para criar e implementar tais estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Nessa ótica Prahalad e Hamel (1995) consideram que as capacidades valiosas, raras, difíceis de imitar e sem equivalentes estratégicos foram denominadas pela literatura de capacidades estratégicas. E devem ainda, preencher três requisitos básicos para ser denominada de capacidade essencial, são eles: o valor percebido pelo cliente, a diferenciação entre concorrentes e a capacidade de expansão.

Sobre esse aspecto, Teece, Pisano e Shuen (1997) definem a capacidade como a habilidade potencial demonstrada para enfrentar situações de oposição ou de competição. Já Helfat e Peteraf (2003) a definem como a capacidade que uma organização tem, de realizar um conjunto coordenado de tarefas, utilizando os seus recursos organizacionais, com o intuito de alcançar um resultado final específico.

Para Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008), a capacidade é resultado das combinações de recursos e representam-se pela habilidade possuída pela empresa de organizar os seus recursos e integrá-los propositadamente para alcançar uma condição final desejada. Ainda de acordo com os autores, as capacidades também vão se fortalecendo por meio de seu uso continuado, tornando-se mais difíceis de serem imitadas pela concorrência.

A respeito disso, Barney (1991) não considera possível implementar uma estratégia que conduza a vantagem competitiva sustentável em uma ocasião de recursos móveis e homogêneos, sendo necessários portanto para o desempenho superior a heterogeneidade e a relativa imobilidade dos recursos. E de acordo com o autor, para que um recurso e uma capacidade se torne uma fonte de vantagem competitiva sustentável, este deve ter quatro indicativos empíricos: ser valioso, para que explore as oportunidades existentes no mercado e neutralize as ameaças; ser raro, isto é, ser considerado e reconhecido pelo seu diferencial; ser imperfeitamente imitável; e não ter equivalentes estratégicos.

## **2.2 Compreendendo e Aplicando o Modelo VRIO**

O modelo VRIO de acordo com Barney e Clark (2007) e Barney e Hesterly (2011) pode ser considerado uma revisão do modelo VRIN, que inicialmente era composto por quatro questões essenciais para que um recurso ou uma capacidade pudessem ser considerados como fontes de vantagem competitiva, quais sejam: valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis.

Todavia, em 2007 ao publicar um novo livro, o autor alterou esta última questão, substituindo pela organização, tornando o modelo conhecido como VRIO. Barney e Clark (2007) entendem que a empresa possui vantagem competitiva quando adota uma estratégia capaz de criar valor e de não ser possuída por nenhuma outra empresa.

Neste sentido, compreendem que se outras empresas estiverem aptas a adquirir ou desenvolver um mesmo recurso, ou um substituto, paralelo ao que a empresa possui, ao mesmo custo, então os recursos não poderão ser considerados fonte de vantagem competitiva.

Barney e Clark (2007), preconizam que para que um recurso ou uma capacidade de uma organização tenha potencial de criar uma vantagem competitiva, deve ter quatro atributos, devendo ser: (a) valioso, no sentido de explorar oportunidades e ou neutralizar ameaças na empresa; (b) raro entre a concorrência; (c) imperfeitamente imitável; (d) capaz de ser explorado pelos processos organizacionais da empresa.

Deste modo, é possível verificar que as empresas tendem a criar uma ocasião em que a sua posição de recursos próprios, dificulta que seus concorrentes consigam alcançá-los ou superá-los. E a razão segundo Wernerfelt (1984) são as propriedades dos recursos e o seu modo de aquisição que permitem que isso seja feito.

Barney (1991), contudo, considera que nem todos os recursos possuem relevância estratégica para as empresas, considerando que alguns recursos podem até levar uma

empresa a elaborar e colocar em prática as estratégias que, ao contrário, reduzem a sua eficiência e eficácia. Por outro lado, Barney e Clark (2007), consideram as empresas que exploram os recursos e capacidades que já controlam na escolha e implementação de estratégias, são mais propensas a gerar vantagens competitivas, ao contrário das empresas que adquirem os recursos e capacidades para então poderem implementar uma estratégia em mercados competitivos.

Para Sambiasi e Marcondes (2012) esse modelo confere às empresas a possibilidade de identificar e conhecer melhor quais são os recursos e capacidades mais importantes e disponíveis para a definição de suas estratégias, e que gerem vantagem competitiva.

Deste modo, pode-se dizer que o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2011) tem como objetivo a análise dos diferentes recursos e capacidades que uma empresa pode possuir, bem como o potencial de cada um deles para gerar vantagem competitiva. Sendo este o modelo abordado neste trabalho.

### **2.2.1 A Questão do Valor**

O valor de um recurso está relacionado ao seu potencial de proporcionar a exploração de oportunidades, ou anulação de ameaças (FAVORETO; VIEIRA, 2014).

Os recursos segundo Barney e Hesterly (2011) são considerados valiosos para uma empresa quando a permitem implementar estratégias que possibilitem a melhoria na eficiência e eficácia da empresa, explorando as oportunidades e neutralizando as ameaças.

Outrossim, o valor é um atributo do recurso e dos produtos e serviços oferecidos aos clientes, além da própria medida de distinção da vantagem competitiva da empresa, sendo que a maioria desses recursos valiosos não são negociáveis no mercado, mas construídos e acumulados no interior da firma (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Barney e Hesterly (2011) citam que para identificar o impacto dos recursos e capacidades nas oportunidades e ameaças de uma empresa, devem ser examinados o uso dos recursos nas receitas e custos da empresa, bem como, estudar a cadeia de valor que segundo os autores, caracteriza-se por ser um conjunto de atividades empresarias a qual a empresa se dedica para produzir, desenvolver e comercializar seus produtos e serviços.

Barney e Hesterly (2011) entendem que este tipo de análise é muito útil para identificar os recursos e capacidades financeiras, físicas, individuais e organizacionais controlados por uma empresa, isto é, essa análise possibilita o reconhecimento de fontes potenciais de vantagem competitiva para uma empresa.

Por fim, destaca-se que neste estudo adotou-se como base as definições de valor atribuídas por Barney e Clark (2007) e Barney e Hesterly (2011).

### **2.2.2 A Questão da Raridade**

Para Wernerfelt (1984), a raridade é considerada o segundo atributo essencial para um recurso ser considerado como uma fonte de vantagem competitiva. Para Barney (1991), um recurso raro é aquele possuído por um grupo restrito de empresas concorrentes e tende a se tornar uma fonte de vantagem competitiva, contudo, se o recurso ou capacidade for escasso, não gerar valor, não será um recurso estratégico (BARNEY, 1991).

Assim, Barney e Hesterly (2011) afirmam que se determinado recurso ou capacidade é controlado por muitos concorrentes, este recurso ou capacidade dificilmente será uma fonte de vantagem competitiva, posto que, esta decorre em razão da raridade de um recurso ou capacidade e não do seu valor, já que, os recursos e capacidades valiosos são apenas fontes de paridade competitiva, ou seja, geram valor econômico. Enquanto que é apenas a raridade desses recursos valiosos é que gerará a diferenciação de valor econômico (BARNEY, CLARK, 2007).

Johnson, Scholes e Whittington (2007) exemplificam como recursos raros, o local privilegiado da instalação de uma loja de varejos e marca e como exemplo de capacidades raras e citam as relações com os clientes, a gestão da marca entre outros.

### **2.2.3 A Questão da Imitabilidade**

Barney e Hesterly (2011) consideram que os recursos organizacionais raros e valiosos são considerados fontes de vantagem competitiva sustentável, somente quando empresas que não os possuem enfrentam desvantagem competitiva de custo para obtê-los ou desenvolvê-los.

Foram identificadas quatro fontes de imitação custosa por Barney e Hesterly (2011), são elas: as condições históricas únicas, a ambiguidade causal, a complexidade social e a patente.

Barney e Hesterly (2011) assinalam duas maneiras pelas quais as circunstâncias históricas gerar vantagem competitiva. A primeira é quando a empresa é pioneira no setor, reconhecendo e explorando uma oportunidade e tornando-a mais custosa para outras empresas imita-las. A segunda maneira baseia-se na dependência de caminho. Para os autores um processo é dependente de caminho quando os fatos iniciais em sua evolução têm efeitos relevantes sobre os fatos subsequentes.

Em relação a ambiguidade causal Barney e Hesterly (2011) assinalam que as empresas imitadoras podem não compreender a relação entre recursos e capacidades controladas por uma empresa, assim como a vantagem competitiva dela. Em outros termos, a relação existente entre os recursos e as capacidades de uma organização e sua vantagem competitiva segundo os autores podem ser causalmente ambígua.

Já a complexidade social para Barney e Hesterly (2011) ocorre quando as vantagens competitivas são baseadas em fenômenos sociais complexos, a habilidade de imitá-los, seja por meio da duplicação direta, como da substituição é geralmente restrita. Como exemplos desses recursos socialmente complexos destacam-se as relações interpessoais entre os gerentes, a cultura da empresa e a sua reputação entre clientes e fornecedores.

### **2.2.4 A Questão da Organização**

Barney e Hesterly (2011) apontam que o potencial de uma empresa para obter vantagem competitiva dependem do valor, da raridade e da imitabilidade de seus recursos. Contudo, para que esse potencial seja devidamente aproveitado, a empresa deve estar organizada e ter as suas políticas e procedimentos alinhados ao objetivo principal da empresa de fazer com que recursos e capacidades valiosos, raros e difíceis de imitar sejam explorados de modo que se tornem fontes de vantagem competitiva.

Os autores destacam que se os recursos e capacidades controlados por uma empresa não forem valiosos, eles não permitirão que a empresa implemente estratégias para criar vantagens competitivas, e aumentarão os custos da empresa, diminuindo sua receita. Esses tipos de recursos e capacidades são considerados como fraquezas.

Convém destacar que se um recurso ou capacidade são valiosos, mas não raros, sua exploração gerará paridade competitiva. Todavia, se forem considerados valiosos e raros, mas não custosos de imitar, explorá-los gerará uma vantagem competitiva temporária, que na visão de Barney e Hesterly (2011) são uma competência diferencial.

Contudo, se um recurso ou uma capacidade são valiosos, raros e custosos de imitar, explorá-los gerará uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2011). Neste caso, segundo os autores, as empresas competidoras enfrentam desvantagens de custo muito altas para imitar os recursos e as capacidades da empresa bem sucedida.

Por fim, o modelo VRIO foi adotado neste artigo com o objetivo de avaliar o potencial dos recursos e capacidades considerados valiosos, raros, de difícil imitação e organizados para que sejam considerados fontes de vantagem competitiva entre as empresas (BARNEY;

HESTERLY, 2001), tendo sido indicados pelos gestores das empresas estudadas no presente trabalho.

### **2.3 Entendendo a Vantagem Competitiva**

Para Barney e Hesterly (2011) uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes. Neste sentido, Peteraf e Barney (1993) assinalam que o conceito de vantagem competitiva está diretamente relacionado com o desempenho superior e o lucro econômico da empresa.

Barney e Hesterly (2011) consideram a vantagem competitiva como sendo a diferença do valor econômico criado pela empresa e obtido pelos seus concorrentes, como por exemplo, os ganhos obtidos e a confiança dos clientes, dentre outros, que são adquiridos pela empresa após o desenvolvimento e implementação de estratégias.

Barney (1991) destaca que as empresas podem obter vantagem competitiva pela heterogeneidade de seus recursos e pela difícil imitação pelos seus concorrentes. Neste sentido, Barney e Clark (2007) acreditam que as organizações que exploram os seus recursos e capacidades são mais propensas a obter vantagens competitivas do que as empresas que necessitam adquiri-los e implementa-los.

Assim, a vantagem competitiva segundo Barney (1991) é sustentada quando outras empresas são incapazes de duplicar os benefícios dessa estratégia, que segundo Porter (1989) é uma configuração específica das atividades que uma empresa adota quando comparada as suas concorrentes.

## **3 Métodos**

Neste estudo de caso foi adotada a pesquisa exploratória e descritiva, posto que havia conhecimento insuficiente acerca do relacionamento entre os fenômenos do tema em estudo (GODOY, 1995), Visão Baseada em Recursos - VBR, recursos, capacidades e vantagem competitiva.

Foi utilizado o método qualitativo, que de acordo com Merriam (2012) visa descrever as percepções e entender os fenômenos pesquisados a partir dos contextos reais em que estes são estudados. Para Flick (2009), a indicação da pesquisa qualitativa significa basicamente três coisas relacionadas a observar sob o ângulo da qualidade no processo de pesquisa: (1) selecionar o método adequado levando em conta a quem ou a que ele deve ser aplicado; (2) documentar esse processo de seleção e as decisões tomadas nele e por que elas foram tomadas; (3) e, finalmente, tornar esse processo transparente ao leitor ou consumidor da pesquisa. O centro disso é como selecionar um método de pesquisa qualitativa.

Neste sentido, para Merriam (2012) a pesquisa qualitativa pode ser considerada um conceito de “guarda-chuva”, uma vez que, abrange inúmeras formas de pesquisa e busca através do menor afastamento do ambiente natural, compreender e explicar os fenômenos sociais.

Para isso, foram realizadas as entrevistas com os gestores das empresas do ramo alimentício, seguindo um roteiro semiestruturado (PATTON, 2002). Pretendeu-se com esse roteiro identificar quais os recursos e capacidades são criadores de fontes de vantagem competitiva na organização. Desse modo, o tratamento e a análise dos dados foram conduzidos por meio da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2002).

### **3.1 Sujeitos da Pesquisa e Ambiente**

Após a definição do roteiro foram escolhidos dois empresários do setor alimentício, atuantes a menos de um ano no mercado, que estão envolvidos com os diversos aspectos do tema da pesquisa. Para realizar as entrevistas, foram realizados convites não formais, via

telefone a um dos entrevistados e presencialmente ao outro, A escolha das empresas estudadas deu-se por conveniência e pela facilidade de acesso (MALHOTRA, 2006).

Destaca-se que foram entregues antes das entrevistas uma carta a cada um dos gestores, esclarecendo o objetivo das entrevistas, a importância do estudo, bem como, assegurando o sigilo dos dados obtidos e a identificação das empresas estudadas.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, no ambiente de trabalho dos entrevistados, que muito receptivos responderam todos os questionamentos, apesar do pouco tempo disponível.

As empresas estudadas neste trabalho foram escolhidas em razão da inovação apresentada no setor de serviços e apesar de atuantes a pouco tempo no mercado, vem ampliando o seu portfólio de produtos oferecidos, desenvolvendo amplamente a sua atuação no mercado frente aos concorrentes.

### **3.2 Instrumentos de Coleta de Dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, caracterizadas pelo emprego de uma lista de perguntas abertas, ordenadas e iguais para todos os entrevistados (PATTON, 2002).

O roteiro foi desenvolvido com dez perguntas abertas, elaboradas com base no referencial teórico, buscando assegurar a consistência do trabalho, de modo que fosse mantida a conexão com os objetivos específicos, sendo utilizada uma planilha estruturada no formato de uma matriz de amarração.

As entrevistas realizadas tiveram em média duração de 30 minutos e foram gravadas e anotadas, uma vez que houve consentimento de todos os entrevistados. As respostas obtidas foram transcritas, revisadas e posteriormente tratadas por meio da análise de conteúdo de Bardin (2002).

Foram utilizadas planilhas para a categorização dos dados buscando facilitar a visualização das unidades semânticas, a sua redução para elaboração dos temas e a síntese para categorização das análises (BARDIN, 2002; CALICCHIO, 2012).

### **3.3 Tratamento dos Dados**

Para tratamento de dados utilizou-se a análise de conteúdo, que de acordo Bardin (2002) pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, como por exemplo: pré-análise, a exploração material e o tratamento e interpretação dos dados.

Segundo a autora, a pré-análise caracteriza-se pela leitura das transcrições, preparação do material, referência dos índices e elaboração dos indicadores, a exploração do material caracteriza-se pela codificação e categorização dos dados, e o tratamento e interpretação dos dados caracteriza-se pela sistematização dos resultados em consonância com os objetivos da pesquisa.

Em relação ao tratamento dos dados, Flick (2009) salienta que não é apenas uma gravação neutra da realidade, mas sim uma etapa essencial da sua construção no processo de pesquisa qualitativa, sendo a sua interpretação orientada para a codificação e a categorização.

Os textos foram produzidos a partir das respostas obtidas em razão das perguntas pré-definidas, seguindo os procedimentos recomendados por Bardin (2002) conforme adiante será demonstrado.

Houve durante a fase de pré-análise a transcrição literal das respostas obtidas com entrevistados, pela própria pesquisadora, visando à análise e interpretação dos dados. Na etapa subsequente, foram analisadas e destacadas as expressões, palavras-chaves e frases consideradas essenciais para a categorização.

Neste sentido foram utilizadas as categorias: Infraestrutura Inovadora (C1); Inovação no produto e serviço (C2); Localização (C3); Conhecimento (C4); Comunicação (C5); Memória Afetiva (C6).

#### 4 Aálise e interpretação dos dados

Para o presente estudo, os gestores entrevistados serão identificados como Entrevistado da empresa 1 (E1) e Entrevistado da empresa 2 (E2), em razão da não autorização expressa para a divulgação dos nomes das empresas.

A respeito da Empresa 1, convém destacar que trata-se de uma empresa local de sobremesas, especializada em cupcakes e naked cakes, todos aos estilo *comfort food*, há nove meses no mercado. Enquanto que a Empresa 02, um PUB, caracteriza-se por ser um ambiente descontraído, movimentado, com shows de bandas ao vivo e licenciado para servir bebidas alcoólicas, há seis meses no mercado.

A seguir serão apresentadas as análises das categorias relacionadas aos componentes do modelo teórico, em que foram identificadas as seguintes categorias: infraestrutura, inovação no produto e serviço, localização, conhecimento, comunicação e memória afetiva. Em seguida, foi realizada uma classificação dos recursos e capacidades das empresas segundo o modelo VRIO.

##### 4.1 C1 - Infraestrutura

Os entrevistados identificam como recurso estratégico a infraestrutura das empresas, posto que possibilita as empresas o desenvolvimento eficiente e eficaz das suas atividades, bem como, para caracterizar o conceito dos estabelecimentos. A infraestrutura foi mencionada pelo E1 como forma de reter o seu cliente no estabelecimento, tornando aconchegante e caseiro, além de caracterizá-lo com elementos da cultura regional:

*“O espaço nós fizemos numa tentativa de deixá-lo aconchegante, caseiro. Você pode ver com exceção do balcão que é todo branco e das prateleiras de vidro para deixar exposto o cupcake, a decoração é toda rústica. Os móveis eram de casa, os quadros de acervo pessoal. Nos utilizamos esses azulejos para tentar remeter aqueles utilizados antigamente em Cuiabá. As paredes você pode ver, são grossas, mantivemos a estrutura da casa. A porta é mesma, só pintamos. Nos queríamos fazer um local em que as pessoas sentassem para ficar conversando, se sentissem bem, vivencia-se a cuiabanice.”*

O E2 por outro lado destacou principalmente o design e a infraestrutura inovadora do estabelecimento, que foi projetada especialmente para o PUB, com materiais diferenciados e únicos, totalmente diferente dos outros estabelecimentos:

*“Eu disse para minha arquiteta vamos fazer um PUB com temática de porto (...) a parte interna do PUB é feita como é a parte interna de um armazém de porto, o chão é cimento queimado comum, a parte externa é feita de “paver”, como utilizado na parte externa do porto para passar caminhão (...) a parte de madeiramento do pub, é a madeira teca, que é feito o convés de um barco. E o Rock está em tudo, desde o teto que é preto até as paredes, a cor preta representa o Rock desde o início né. Temos o melhor sistema de som de todo o Mato Grosso aqui dentro. Só nos aqui no estado temos, nenhum lugar aqui no Mato Grosso tem esse sistema (...) A infraestrutura do PUB é difícil de ser imitada”.*

Deste modo, com base no entendimento de Barney e Hesterly (2011) os recursos físicos aqui destacados, incluem toda tecnologia física utilizada por uma empresa, englobando a sua planta e os seus equipamentos. Todavia, em que pese a heterogeneidade dos recursos, ou seja, o fato das empresas possuírem conjuntos diferentes de recursos e capacidades (BARNEY;

HESTERLY, 2011), estes não serão capazes de lhe assegurarem uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo.

#### 4.2 C2 - Inovação

Em que pese o fato de ambas as empresas analisadas possuírem menos de um ano de mercado, elas destacam-se por seu desempenho e principalmente por sua inovação tanto na estrutura quanto nos produtos oferecidos no mercado. O E1 deixou claro durante a entrevista realizada que o conceito de produto “*comfort food*”, que estimula as memórias afetivas, tem conquistado inúmeros clientes.

*“Nós mesclamos os conceitos de grandes padarias e confeitarias mundiais, com as receitas simples, para que quando você prove um cupcake, você lembre de um doce da sua infância, por exemplo, (...) Eu utilizo apenas recheios simples (...) massa simples e fofinha com uma nova roupagem (...)”*

O E2 também deixou claro durante a entrevista que a inovação tecnológica do estabelecimento, que utilizou um sistema diferenciado de comanda, em que fica registrado no sistema operacional da empresa todo o consumo do cliente, outro recurso destacado foi o sistema de som utilizado pelo estabelecimento que tem proporcionado uma grande vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, vejamos:

*“Nos investimos em um excelente sistema operacional utilizado principalmente em baladas, que bastam apenas a digital da pessoa e o seu cpf para sabermos todo o seu consumo no PUB. Fica tudo registrado(...) O Sistema de som que o PUB possui, nenhuma outra casa possui no Estado, nos somos os únicos em Mato Grosso com esse sistema de som.”*

Assim, os recursos destacados pelo E2, por serem recursos raros, valiosos e inovadores estratégicos (BARNEY; HESTERLY, 2011), os tornam dificilmente imitáveis, posto que, para obtê-lo a empresa concorrente terá que enfrentar uma séria desvantagem de custo. Assegurando, então, às empresas uma vantagem competitiva temporária.

Por fim, percebe-se que tanto para o E1 quanto para o E2 a inovação são elementos fundamentais para o desenvolvimento da atividade empresarial, uma vez que, diferenciam os seus produtos e serviços e dos demais concorrentes, que segundo Wernerfelt (1984) a constante inovação dos produtos e serviços contribuem para o desempenho das empresas, criando fontes de diferenciação e barreiras de entrada para os concorrentes, dificultando a entrada de novas empresas no mercado.

#### 4.3 C3 - Localização

A localização das empresas foi identificada como um recurso importante para o desenvolvimento da atividade fim da empresa, E1 apontou que a sua localização foi imprescindível para o desenvolvimento da empresa, em razão do seu público alvo, vejamos:

*“Nós escolhemos principalmente este imóvel porque ele está em um ponto estratégico, a três casas daqui tem uma escola com crianças do primeiro ao nono ano, e bem próximo aqui tem outra escola, além de ser uma rua cheia de comércio, com escritórios próximos (...) Além disso, nosso público é principalmente as crianças e o jovem, porque eles que gostam de comer, não fica contando calorias, e uma pessoa mais velha, sempre está de dieta, e não come tanto doce.”*

Deste modo, fato da empresa 1 ser uma loja de cupcakes e estar próxima a dois colégios e a vários estabelecimentos comerciais, possibilitou que a empresa desde o primeiro dia tivesse uma grande movimentação, e conseqüentemente se tornasse conhecida. O E2 também

apontou a localização como um elemento importante, em decorrência da facilidade de acesso do público, vejamos:

*“(...) eu conversei com a minha família, com meu padrasto, ele estava com um terreno vago aqui na Miguel Sutil, um terreno na época da trincheira que você não conseguia ter acesso a ele, mas que depois seria de fácil acesso para os clientes (...)”*

Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008) citam como exemplo de recursos tangíveis o ponto de localização da fábrica. Corroboram com esse entendimento Barney e Hesterly (2011) que definem como recursos físicos toda tecnologia física utilizada por uma empresa, sendo considerada como tal a localização entre outros. Todavia, em que pese a localização ser na visão dos gestores um recurso valioso, ele não pode ser considerado um recurso raro, uma vez que, outras empresas concorrentes estão localizadas próximas aos estabelecimentos, ou ainda podem facilmente adquirir um imóvel na mesma localização se tiverem o capital necessário.

#### **4.4 C4 - Conhecimento**

O E1 colocou o conhecimento como um recurso muito importante para a posição competitiva da sua empresa, tanto para o desenvolvimento de seus produtos, quanto para a comunicação com os clientes visando principalmente identificar as oportunidades e antecipar suas ações frente aos seus concorrentes. A seguir, trechos das entrevistas de E1 que ilustram os posicionamentos em relação ao conhecimento:

*“Eu fiz um curso de doces finos no Senac durante esse tempo e buscava novas receitas, mas a massa sempre era seca, a cobertura era aquela assim normal, e o cupcake ficava ruim. Ai a minha família sempre falava que o meu bolo ficava gostoso, então resolvi trazer a massa do bolo para o cupcake (...). Muitas das receitas são exclusivas, são receitas de família. Que a minha avó e minha mãe faziam. Tem um bolo chamado Beleleu que eu utilizei a receita dele e transformei em um cupcake.”*

As receitas de família citadas pelo E1 podem ser consideradas uma fonte de ambiguidade causal, que segundo Barney e Hesterly (2011), as fontes de ambiguidade causal incluem situações em que vantagens competitivas são dadas como certas.

Ressalta-se que uma organização para sobreviver, precisa saber qual conhecimento tem disponível e quem são os referências pessoais para cada uma das áreas de conhecimento em que atua (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999). Barney (1991) destaca que as informações e conhecimentos controlados permitem a empresa conceber e adotar as estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia no mercado.

#### **4.5 C5 - Comunicação**

A comunicação entre os membros da empresa e os clientes também foi identificada como recurso essencial para a manutenção de vantagem competitiva da empresa. Tanto o E1 e E2 classificaram a comunicação existente como um dos principais responsáveis pelos resultados positivos das empresas. Tais afirmações podem ser confirmadas pelos trechos abaixo das entrevistas com E1 e E2, respectivamente:

E1: *“Muitos clientes não gostavam do cupcake tradicional, nós desenvolvemos um cupcake de colher, que tem um creme (...) nos vimos que muitos clientes também sempre vem atrás de bolos mais simples, sem cobertura, por conta disso nos começamos a desenvolver uma linha (...) Muitos dos nossos produtos, os sabores, o café, foram sugestões dos nossos clientes (...) Nos sempre buscamos ouvir o retorno dos nossos clientes, você pode ver isso no facebook da empresa e no instagram, sempre colocamos os produtos (...) e também há cartões de fidelidade e promoções para os alunos.”*

*E2: “nós postamos direto no instagram a programação, os eventos e as bandas que irão tocar (...) quem acompanha, vê que estamos sempre em contato com os nossos clientes (...) o nosso atendimento você não encontra em outro local, os nossos garçons atendem muitos dos nossos clientes pelo nome (...) nós queremos que o cliente se sinta bem, é esse o nosso objetivo”*

Verifica-se que essa interação existente entre as empresas e seus clientes, possibilita a identificação dos anseios do consumidor, para então atender antecipadamente suas necessidades, tornando-se mais uma razão pela qual os recursos e capacidades possam ser custosos de imitar, posto que, não podem ser facilmente obtidos ou desenvolvidos por outras empresas, em razão do relacionamento interpessoal, baseado na confiança e na cultura (BARNEY; HESTERLY, 2011) estabelecido com o clientes.

Deste modo a comunicação com o cliente foi considerada como um recurso valioso, raro e de difícil imitação, uma vez que, a ligação com o cliente é estabelecida pela empresa e construída ao longo do tempo seja pelo atendimento identificado pela E2, pelas promoções utilizadas pela E1, ou pelo uso das redes sociais pelas duas empresas, assegurando às empresas uma vantagem competitiva sustentável.

#### **4.6 C6 - Memória Afetiva**

Foi possível ainda identificar uma nova categoria quanto aos recursos e capacidades identificados principalmente na E1, a memória afetiva. Este recurso e capacidade utilizada pela empresa implica principalmente em utilizar de sabores conhecidos, principalmente na infância, e que são amplamente utilizados nos doces, que quando provados pelos clientes os remetem as suas memórias, principalmente a infância, veja:

*“Nos queremos mesclar os conceitos de grandes padarias e confeitarias mundiais, mas manter o gostinho de infância, para que quando você prove um cupcake, você lembre de um doce da sua infância, por exemplo, um bolo que você comia na casa de uma tia, ou um doce que a sua avó fazia (...). O cupcake ele conta uma história, te remete a memórias (...).*

Neste sentido, as memórias afetivas podem ser consideradas um ativo intangível, que de acordo com o entendimento de Kristandl e Bontis (2007), são recursos estratégicos que permitem à organização a criação de valor sustentável, que não estão disponíveis para um grande número de empresas, sendo considerados raros.

Para os autores, os recursos intangíveis não podem ser apropriados, imitados, substituído, comercializados ou transferidos, em razão do controle exercido pelas organizações. Neste sentido, a memória afetiva não pode ser facilmente imitada pelos seus concorrentes, uma vez que, se originam da combinação de sabores das receitas de família e do “gostinho da infância”, sendo considerada uma fonte de imitação custosa.

Para Barney e Hesterly (2011), essa ambiguidade causal ocorre quando a empresa concorrente não sabem de onde se origina a vantagem obtida pela empresa, possibilitando a E1, uma vantagem competitiva temporária.

### **5. Considerações finais**

O objetivo do presente estudo foi identificar que recursos e capacidades criam valor para as empresas para obtenção de vantagem competitiva, do ponto de vista dos gestores.

Foi possível identificar a convergência da realidade analisada com a literatura, quanto aos recursos e capacidades das empresas, que podem ser consideradas ou não uma fonte de vantagem competitiva, bem como, identificar que a heterogeneidade entre as empresas, que possuem diferentes recursos, que não são obtidos facilmente.

Além disso, constatou-se que a comunicação com o cliente é fator estratégico para os resultados positivos das empresas e para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Também merece destaque o conhecimento com elevado padrão de qualidade, que foi considerada valiosa, rara ou imperfeitamente imitável para E1, em decorrência da junção dos conhecimentos obtidos pela herança familiar com o aprimoramento através dos cursos realizados tanto no Brasil quanto no exterior.

Em relação a E2 merece destaque a infraestrutura do estabelecimento, principalmente o sistema de som, por se tratar de um sistema único e inovador no Estado de Mato Grosso, que foi considerado pelo seu gestor como um recurso valioso, raro e muito difícil de imitar, conferindo a empresa uma vantagem competitiva.

Estes foram os principais recursos e capacidades identificados dentro do campo de pesquisa proposto, os quais permitiram tornar mais claras as fontes da vantagem competitiva das E1 e E2.

Há também que se destacar que a cultura das empresas estudadas pode ser relacionada à inovação, que na empresa 1 pode ser vista nos produtos e serviços que são oferecidos ao cliente, e pode ser visto na infraestrutura da empresa 2, que se inspirou na estrutura de um porto para desenvolver o design da empresa e busca ter diferentes atrações artísticas no estabelecimento.

Entre os aprendizados trazidos neste estudo, é relevante citar a importância de selecionar empresas com mais de um ano de mercado, para que seja possível que as organizações tenham maior conhecimento sobre quais recursos e capacidades sejam consideradas relevantes para o desenvolvimento estratégico da empresa, uma vez que, foi constatado que mesmo esclarecendo aos entrevistados os conceitos de recursos e capacidades, eles tiveram dificuldades em defini-los.

Observou-se que em um mercado altamente competitivo como de alimentos, em que as pequenas diferenças nos produtos e serviços são perceptíveis aos clientes, o lançamento de produtos e serviços inovadores tendem a ser fonte de vantagem competitiva para empresa.

Outro ponto para a melhoria da pesquisa seria a comparação com outras empresas do mesmo ramo, para que fosse possível o mapeamento dos recursos e capacidades utilizados, a fim de verificar a existência ou não de vantagem competitiva nos pontos destacados pelos entrevistados.

## 7 Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, V. 32, N. 10, pp. 1231-1241, 1986a.

BARNEY, J. et al. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, V.27, N., pp. 625-642, 2001.

BARNEY, J. B., CLARK, D. N. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. New York: Oxford University Press, 2007.

BARNEY, J. B., HESTERLY, W. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARNEY, J. B., HESTERLY, W. **Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica.** In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. Handbook de estudos organizacionais, V. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

CALICCHIO, Antonio Carlos. **Recursos e capacidades como fatores determinantes de competitividade empresarial no negócio de consultoria de tecnologia da informação (TI).** Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2012.

DE BRITO, R. P., BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho - uma abordagem baseada em valor. **Rev. Adm. Contemp.** V.16, N. 3, Curitiba-PR. May/June, 2012.

FAVORETO, R.L., VIEIRA, S. F. A. A produção internacional em RBV: Características gerais e tratativas dos recursos nas pesquisas em organizações de menor porte. **Revista Ibero Americana de Estratégia – RIAE.** V. 13, N. 2, Abril/Junho, 2014.

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

FOSS, N. J., KNUDSEN, T. **The resource-based tangle: Towards a sustainable explanation of competitive advantage.** Managerial and Decision Economics, V. 24, N.4, pp. 291-306, Jun., 2003.

GODOY, A. S. A Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas - RAE,** V. 35, N. 3, pp. 20-29, 1995a.

GONÇALVES. C. A., COELHO, M. F., SOUZA. E.M. **Vantagem competitiva sustentável pela organização.** Ver. Cienc. Adm., Fortaleza, V.17, N. 3, pp. 819-855, set/dez., 2011.

HELFAT, C. E., PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal,** V. 24, pp. 997-1010, 2003.

HITT, Michael A., IRELAND, R. D., HOSKINSSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

JOHNSON, G., SCHOLE, K., WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

KENSKI, Victor Wolowski. **A gestão dos recursos e competências e a formação da gestão competitiva: um estudo sobre pequenas empresas beneficiadas por programa governamental de apoio.** Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011.

KRISTANDL, G., BONTIS, N. "The impact of voluntary disclosure on cost of equity capital estimates in a temporal setting". **Journal of Intellectual Capital,** V. 8, N. 4, pp. 577–59, 2007.

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

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education.** 2a. Ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

PAIVA JÚNIOR, F. G., LEÃO, A. L. M., DE MELLO, S. C. B. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**. V. 13, N. 31. pp. 109-209, set/dez, 2011.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3 Ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PENROSE, E. G. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, V. 14, N. 3, pp. 179-191, 1993.

PETERAF, M. A., BARNEY, J. **Unraveling the resource-based tangle**. **Managerial And Decision Economics**, V. 24, pp. 309-323, 2003.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**. São Paulo: Editora Campus, 1995.

SAMBIASE, R. J., MARCONDES, R. C. **Vantagem competitiva no mercado automobilístico – O estudo de caso do carro mais vendido nos últimos 25 anos no Brasil**. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2012.

TEECE, D. J., PISANO, G., SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, V. 18, N. 7, pp. 509-533, 1997.

VASCONCELOS, F. C., CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e a teoria organizacional. **RAE – Revista de administração de Empresas**. V. 40, N.4, pp. 20-37, 2000.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.