

**ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES**

**(Estratégia Competitiva e Corporativa)**

**TÍTULO**

**ANÁLISE DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS QUE LEVAM À VANTAGEM  
COMPETITIVA EM UMA INDÚSTRIA DO SETOR METALÚRGICO**

**AUTORES**

**SUELI VIVIANI SANT'ANA**

Universidade Regional de Blumenau - FURB  
ssantana@furb.br

**MIRIAN MAGNUS MACHADO**

Fundação Universidade Regional de Blumenau  
mirianmagnus@terra.com.br

**JORGE RIBEIRO DE TOLEDO FILHO**

Universidade Regional de Blumenau-FURB  
jtoledo@usp.br

**RESUMO**

Os estudos sobre as estratégias empresariais vêm se desenvolvendo na tentativa de explicar e conduzir as organizações a conquistarem vantagens competitivas sustentáveis, bem como procuram explicar e compreender as diferenças de desempenho entre empresas. Este estudo tem como objetivo identificar a relação entre os recursos valiosos, inimitáveis, raros e organizáveis e a vantagem competitiva sustentável (VCS) em uma organização do ramo de metalurgia. A indústria foi denominada neste estudo empresa Alfa e está no mercado desde a década de 1920, e caminha para tornar-se uma empresa de classe mundial. A pesquisa pode ser caracterizada como exploratória com abordagem qualitativa e estudo de caso. Os dados foram levantados sob as categorias de recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros por meio de entrevista com os gestores e questionários respondidos por colaboradores da organização. Foi aplicado no estudo o modelo VRIO de Barney (1991), levando-se em conta as considerações apontadas pelos respondentes. Os resultados demonstram que nem todos os recursos podem levar à vantagem competitiva sustentável, como também foram encontrados recursos sustentáveis em âmbito físico, humano, financeiro e organizacional.

Palavras-chave: Recursos. VRIO. Vantagem Competitiva Sustentável.

**ABSTRACT**

Studies on business strategies have been developed in an attempt to explain and lead organizations to gain sustainable competitive advantages, as well as seek to explain and understand the differences in performance between companies. This study aims to identify the relationship between valuable, inimitable, rare and organizational resources, and the sustainable competitive advantage in an organization's branch of metallurgy. The company was named Alfa which is on the market since the 1920s, and is heading towards becoming a world class company. The research can be characterized as an exploratory qualitative

approach and a case study. The data were collected under the categories of physical, human, organizational and financial resources through interviews with managers and questionnaires filled out by employees of the organization. It was applied in order to study the model VRIO Barney (1991), taking into account the considerations mentioned by the respondents. The results show that not all resources can lead to sustainable competitive advantage, as well as sustainable resources were found in the physical, human, financial and organizational environment.

Keywords: Resource. VRIO. Sustainable Competitive Advantage.

## 1 INTRODUÇÃO

O crescimento do mercado econômico em todo o mundo, aliado ao dinamismo das organizações, exige cada vez mais das empresas um olhar crítico para seu ambiente interno. No campo da estratégia, as empresas visualizavam basicamente o resultado final vinculado ao posicionamento do mercado, o foco era analisar o ambiente externo das organizações. Começou a ser estudado no Brasil, a partir dos anos 1990, uma nova abordagem com vistas a uma necessidade de análise interna, enfatizando que a vantagem competitiva se relacionava com os recursos internos entre as empresas.

Sob essa ótica entende-se que a vantagem competitiva é oriunda de diferenças internas entre as empresas de um mesmo segmento, principalmente porque é difícil identificar uma oportunidade externa sem o conhecimento dos recursos necessários para explorá-la. Esse modelo, chamado de Visão Baseada em Recursos (VBR), foi anunciado por Penrose(1959). Barney (1991) passou a explorar o assunto sobre a VBR e concluiu que os recursos internos pertinentes a cada empresa têm aspectos peculiares que levam as diferenças no seu desempenho. A abordagem da VBR surgiu com o objetivo de explicar porque as organizações apresentam desempenhos diferentes em um mesmo setor durante o mesmo período (HOOPES; MADSEN; WALKER, 2003). De acordo com esta perspectiva (VBR), o uso que a organização faz de seus recursos é o fator preponderante da sua vantagem competitiva.

Uma das maneiras para utilizar a VBR consiste no modelo VRIO. Barney (1991) desenvolveu este modelo que consiste em uma ferramenta que permite identificar as forças e fraquezas internas de uma organização. As características do modelo são: valor, raridade, imitabilidade e organização. O modelo VRIO, segundo Barney (2007) pode ser usado para identificar implicações competitivas dos recursos e capacidades de uma empresa, ou seja, se são uma fonte de desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária ou vantagem competitiva sustentável e até que ponto constituem forças ou fraquezas.

Os estudos acerca das estratégias empresariais vêm crescendo na tentativa de explicar e conduzir as organizações a conquistarem vantagens competitivas sustentáveis. As fontes de vantagem de custo podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável, caso sejam raras e custosas de imitar. A empresa necessita estar e ser organizada para perceber o potencial dessas vantagens competitivas, como por exemplo, acesso diferenciado a insumos produtivos e softwares tecnológicos tem maior probabilidade de ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável do que de vantagens de custo baseadas em outros recursos. Nesse estudo identificou-se uma empresa do setor metalúrgico, denominada Alfa, que sobrevive a mais de 90 anos no mercado. Considerou-se que essa empresa para se manter tanto tempo no mercado deve possuir recursos que atendam as características do VRIO.

Diante desse contexto, a questão problema que norteia essa pesquisa é: quais recursos levam a vantagem competitiva em uma empresa brasileira do setor metalúrgico? Busca-se responder essa questão utilizando-se o estudo de caso (YIN 2005) como método de procedimento para representar o modelo VRIO.

Assim, o objetivo deste estudo consiste em identificar a relação entre os recursos valiosos, inimitáveis, raros e organizáveis, e a vantagem competitiva sustentável (VCS) em uma organização do ramo de metalurgia.

A motivação para este estudo decorre da crescente visibilidade e interesse que o tema vem despertando tanto nos pesquisadores, quanto nas organizações dos diversos setores nos últimos anos. Analisar a vantagem competitiva torna-se relevante e desafiador à medida que pode contribuir para fortalecer o entendimento sobre o tema.

## 2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A visão baseada em recursos (VBR) é uma teoria econômica que defende que o desempenho da organização é uma função dos tipos de recursos e capacidades que elas controlam. De acordo com Galbreath e Galvin (2004) estes recursos normalmente são divididos em recursos tangíveis e recursos intangíveis,. Os recursos tangíveis são os mensuráveis e facilmente identificáveis, como por exemplo, o estoque, já os recursos intangíveis são recursos não físicos ou não financeiros em sua natureza, de difícil mensuração e avaliação, como exemplo a criação de um novo produto (BARNEY, 2007).

Barney (1991) descreve que os recursos e capacidades de uma empresa podem ser classificados em recursos financeiros, recursos físicos, recursos individuais e recursos organizacionais. Os recursos financeiros incluem todo o disponível que as empresas usam para criar e incrementar as estratégias. Os recursos físicos incluem a tecnologia física utilizada numa empresa, como a planta e os equipamentos, sua localização geográfica e seu acesso à matéria-prima, como hardware e software. Os recursos individuais ou humanos abrangem toda a equipe técnica e também os executivos da empresa, incluem treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos, visão dos dirigentes e funcionários. Enquanto os recursos humanos são um atributo individual, os recursos organizacionais são um atributo de equipe de pessoas, formados pelas normas e rotinas que coordenam os recursos físicos e humanos de modo produtivo.

Os recursos encontram-se nas características das organizações, Penrose (1959) anunciou sua ideia de que as organizações se diferenciam por seus recursos e Wernerfelt (1984), se propôs a desenvolver as ideias propostas por Penrose no campo de estratégia e chamou de *resource-based-view* (RBV), com tradução para o português como visão baseada em recursos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). O autor ainda defendeu a ideia de substituir a perspectiva focada no ambiente externo pela perspectiva estratégica relacionada aos recursos internos das organizações.

Para Barney (1991), os recursos pertinentes a cada empresa têm aspectos peculiares que levam as diferenças no seu desempenho. A abordagem da VBR surgiu com o objetivo de explicar porque as organizações apresentam desempenhos diferentes em um mesmo setor industrial durante o mesmo período (HOOPES; MADSEN; WALKER, 2003). De acordo com a perspectiva da VBR, o uso que a organização faz de seus recursos é o principal determinante da sua vantagem competitiva e do seu desempenho superior (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991).

Para Fleury e Fleury (2003), a Visão Baseada em Recursos postula que as empresas com pessoas, estruturas e sistemas superiores são mais lucrativas, não porque invistam em barreiras de entrada para outras empresas ou porque ofereçam produtos diferenciados, mas sim porque elas se apropriam das rendas de recursos específicos da firma. Outra premissa básica da Visão Baseada em Recursos é de que as firmas diferem de forma fundamental em seus modos de operar porque cada uma delas possuirá um agrupamento singular de recursos – seus ativos, competências e capacitações específicas.

Para Barney e Hesterly (2007) a visão baseada em recursos (VBR) é uma teoria econômica que indica que o uso que organização faz de seus recursos é o principal determinante da sua vantagem competitiva. O autor menciona que a VRB faz duas suposições sobre recursos e capacidades: a suposição da heterogeneidade de recursos (de que alguns recursos e capacidades podem estar heterogeneamente distribuídos entre empresas concorrentes) e a suposição da imobilidade de recursos (de que essa heterogeneidade pode ser de longa duração). Essas duas suposições podem ser utilizadas para descrever as condições sob as quais empresas ganharão vantagens competitivas explorando seus recursos.

### 3 MODELO VRIO

Estudos distintos retratam a aplicabilidade da RBV, e uma das maneiras para utilizar a RBV consiste no modelo VRIO. Essa ferramenta dispõe de quatro questões sobre os recursos e capacidades de uma empresa, para avaliar seu potencial competitivo. Segundo Barney e Hesterly (2007) essas questões são: a questão do valor, a questão da raridade, a questão da imitabilidade e a questão da organização.

Barney (1991) explica as características da ferramenta: quanto ao valor, os recursos considerados valiosos são aqueles que permitem que uma empresa explore uma oportunidade externa ou neutralize ameaças externas, já as fraquezas de uma empresa são os considerados não valiosos. Utilizar recursos valiosos para explorar oportunidades e neutralizar ameaças externas terá como efeito o aumento das receitas líquidas ou a redução dos custos líquidos da empresa. Já a raridade são os recursos controlados por poucas empresas e que tendem a ser uma fonte de vantagem competitiva; a imitabilidade refere-se à capacidade que outras empresas têm para copiar o recurso raro e valioso da organização; organizável, quando a empresa precisa estar organizada para explorar o potencial dos recursos raros, valiosos e dispendiosos

Sob o mesmo enfoque de Barney (1991), o trabalho de Peteraf (1993) aborda o modelo de como as empresas competem, como usam seus recursos essenciais. A autora salienta que os recursos que promovem a vantagem competitiva consistem na heterogeneidade.

Segundo Barney e Hesterly (2007) uma maneira de identificar os recursos e capacidades valiosos de uma empresa é examinar sua cadeia de valor. O autor explica que cadeia de valor de uma empresa é a lista de atividades que ela desempenha para desenvolver, produzir e vender seus produtos ou serviços. Cada etapa nesta cadeia de valor exige recursos e capacidades distintos, diferentes escolhas podem levar a importantes diferenças entre os recursos e capacidades controlados por empresas diferentes.

No estudo de Hoffmann, Pavão, Sehnem (2011), é apontado o quesito organização, que atua como fator de ajuste no modelo VRIO e aplica-se quando uma empresa detém recursos e capacidades valiosos, raros e dispendiosos de imitar, mas deixa de organizar-se para tirar o máximo de vantagens desses recursos. Acrescentam ainda que parte de sua vantagem potencial pode perder-se. Quando a organização se dispõe a organizar-se para explorar esses recursos, tende a aumentar seus custos ou diminuir suas receitas. Recursos e capacidades valiosos e comuns (isto é, não raros) podem ser fontes de vantagem competitiva.

Sob a ótica de Barney (1991) deixar de investir nesses recursos pode criar desvantagem competitiva para uma empresa. Recursos valiosos e raros podem ser no mínimo, uma fonte de vantagem competitiva temporária.

Recursos e capacidades valiosos, raros e custosos de imitar podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável. A imitação pode ocorrer por meio da duplicação direta ou por substituição. Existem pelo menos quatro razões para que os recursos e capacidades de uma empresa sejam custosos de imitar: circunstâncias históricas únicas, ambiguidade casual, recursos e capacidades socialmente complexos e patentes (Barney e Hesterly, 2007).

Para Kretzer e Menezes (2006), para aproveitar todo o potencial de seus recursos e capacidades, uma empresa deve estar organizada. A organização de uma empresa consiste de sua estrutura formal, de seus processos, de suas regras e seus controles formais e informais. Esses recursos são complementares, pois raramente são fontes de vantagem competitiva individualmente.

O modelo VRIO, segundo Barney (2007) pode ser usado para identificar implicações competitivas dos recursos e capacidades de uma empresa – se são uma fonte de desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária ou vantagem competitiva sustentável – e até que ponto constituem forças ou fraquezas. O autor menciona que uma empresa pode imitar a concorrência, com isto pode ganhar paridade competitiva, mas

para ganhar vantagem competitiva é melhor explorar seus próprios recursos valiosos, raros e custosos. Além disso, a lógica baseada em recursos implica que, contanto que o custo de implementação de uma estratégia seja menor do que o valor de implementação dela, o custo relativo para implementá-la é mais importante para a vantagem competitiva do que o custo total. Também implica que empresas podem superestimar e subestimar sistematicamente sua singularidade. Quanto aos recursos e capacidade de uma empresa, a lógica baseada em recursos sugere que a autonomia de funcionários, a cultura organizacional e o trabalho em equipe são não só valiosos como também podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável. Além disso, se surgirem conflitos entre os recursos valioso, raros e custosos de imitar de uma empresa e sua organização, a organização deverá ser modificada.

Barney e Hesterly (2007) explicam que a teoria baseada em recursos e o modelo VRIO também podem ser aplicados num contexto internacional. Em geral, empresas perseguem oportunidades internacionais para explorar seus atuais recursos e capacidades valiosos, raros e custosos para imitar em novos mercados, ou para desenvolver novos recursos e capacidades. “A habilidade de desenvolver novos recursos e capacidades por meio de operações internacionais depende da intenção de uma empresa em aprender, da transparência de seus parceiros internacionais de negócios e de sua receptividade para o aprendizado”.

#### **4 VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL**

Os estudos sobre as estratégias empresariais vêm se desenvolvendo na tentativa de explicar e conduzir as organizações a conquistarem vantagens competitivas sustentáveis, bem como procuram explicar e compreender as diferenças de desempenho entre empresas. Quando uma empresa enfrenta um concorrente que possui uma vantagem competitiva sustentável, ela pode não responder, pode mudar suas táticas ou mudar suas estratégias (KRETZER; MENEZES, 2006).

Empresas que produzem o mesmo produto podem ter custos diferentes, por razões diversas como diferenças de tamanho e economias de escala, diferentes experiências e economias de curva de aprendizado, acesso diferenciado a insumos produtivos e vantagens tecnológicas independentes de escala (BARNEY; HESTERLEY, 2007). Dependendo da política utilizada em cada empresa, mesmo que do mesmo setor, resultará num impacto importante e diferenciado em relação aos custos.

As fontes de vantagem de custo podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável, caso sejam raras e custosas de imitar (BARNEY 2007). Economias de curva de aprendizado, acesso diferenciado a insumos produtivos e software tecnológico têm maior probabilidade de ser raras do que outras fontes de vantagem de custo, pois tende a ser mais difícil de imitar, seja por meio de duplicação direta ou de substituição. O modelo de curva de aprendizado parte da constatação de que custos de produzir uma unidade de produto caem à medida que o volume de produção aumenta. Desta forma, acesso diferenciado a insumos produtivos e software tecnológicos tem maior probabilidade de ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável do que de vantagens de custo baseadas em outros recursos.

A empresa necessita estar e ser organizada para perceber este potencial dessas vantagens competitivas, Assegurar que as funções da empresa estejam alinhadas com sua estratégia é essencial para a implementação bem sucedida de uma estratégia.

Com relação aos recursos raros e valiosos, só poderão ser fonte de vantagem competitiva sustentável se as empresas que não os têm enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los, comparadas às empresas que já os possuem. São os recursos imperfeitamente imitáveis, como os recursos intangíveis reputação, liderança no mercado, dentre outros (BARNEY; HESTERLY, 2007).

#### **5 ESTUDOS ANTERIORES**

Coelho, Pavão e Bandeira-de-Mello (2009) constataram que foi apenas a partir de 2008 que os estudos sobre a utilização da VBR expandiram, tanto em ensaios teóricos como em estudos empíricos. Verificaram que a maioria das publicações sobre VBR ainda concentra-se no cenário internacional, ressaltando que, no Brasil, se encontram os estudos de outros pesquisadores que também se dedicaram a analisar a disseminação da VBR (SERRA, FERREIRA e PEREIRA, 2007; WALTER, BAPTISTA e AUGUSTO, 2008; WALTER e SILVA, 2008; SERRA et al., 2008).

Outros trabalhos que utilizaram a bibliometria também apresentaram resultados semelhantes. Walter e Silva (2008), concluíram que apenas em 1999 iniciaram-se no Brasil publicações de artigos que utilizaram RBV (em inglês) ou VBR (em português), o que representou apenas 3,33% em relação à área de estratégia. No âmbito internacional, no estudo de Acedo, Barroso e Galan (2006) foi abordado a disseminação e a tendência principal da RBV e a evolução da *resource-based-theory* (RBT) e em como tem afetado outros campos. Os resultados apresentados pelos autores revelaram que houve três tendências principais dentro do que chamaram de teoria com base em recursos.

Hoffmann, Pavão e Sehnem, (2011) identificaram a relação entre os recursos valiosos, inimitáveis, raros e organizáveis, e a vantagem competitiva sustentável (VCS) em duas organizações. O estudo revelou que as fontes de recursos encontradas pelas organizações, e que as tornaram potenciais geradoras de vantagem competitiva, apresentaram desempenho superior ao de seus concorrentes pelos resultados alcançados, o que garantiu sustentabilidade a ambas.

## 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa pode ser classificada como exploratória, com abordagem qualitativa. Foi realizada por meio de estudo de caso. De acordo com Yin (2001) este método de pesquisa é utilizado para promover a busca de conhecimento dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo.

Neste estudo aplicou-se o modelo VRIO, proposto pelos autores Barney e Hesterly (2007) em uma organização do segmento de Metalurgia com representatividade nacional e internacional na área em que atua, sendo preservada sua identidade e será denominada nesse estudo como empresa “ALFA”. A empresa Alfa está no mercado desde a década de 1920, e caminha a passos largos para tornar-se uma empresa de classe mundial. Conta com mais de 900 colaboradores diretos, sua capacidade produtiva é de aproximadamente 1.400 t/mês de peças fundidas brutas, usinadas e acabadas. Possui um parque fabril de mais de 30.000 m<sup>2</sup> e posiciona-se hoje entre as melhores indústrias do setor no país, aliada à sua tecnologia, diversificação e flexibilidade dos processos metalúrgicos e de usinagem, para atender diversos segmentos da economia que utilizam componentes em aço. As peças são feitas por encomenda para atender as especificações dos clientes, todas de acordo com as Normas Técnicas Internacionais.

Os dados foram coletados por meio de duas entrevistas nos dias 14 e 18 de outubro de 2011 com uso de roteiro semiestruturado, composta de questões abertas, com 2 gestores das áreas estratégicas da empresa (recursos humanos e produção), sobre os recursos da organização: se consideram valiosos, raros, difíceis de imitar e se a organização explora estes recursos. Também foram questionados sobre o entendimento sobre a vantagem competitiva. As questões foram embasadas nos recursos apresentados na obra de Barney e Hesterly (2007). Para complementar o estudo, adotou-se um *survey* com 5 (cinco) colaboradores do setor de Gestão de pessoas. As variáveis expostas foram obtidas a partir dos recursos elencados na entrevista com os gestores, onde categorizou-se os constructos do questionário. Para

identificação dos recursos principais foi adotada a escala com os colaboradores, utilizou-se a escala de um a dez, sendo um para o menor grau (1 = péssimo) e dez para o maior grau (10 = excelente), baseado nas categorias analíticas organizacionais do estudo de Pavão; Sehnem; Hoffmann (2011) conforme segue:

Variáveis	Mecanismo Analítico indicador(es)
Recurso de Capital Físico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Local que a empresa está instalada</li> <li>2. Produtos que a empresa fabrica</li> <li>3. Equipamentos que a empresa possui</li> <li>4. As tecnologias adotadas nos processos de produção.</li> <li>5. Ética e respeito ao cliente</li> <li>6. Qualidade dos produtos em relação à concorrência.</li> <li>7. Qualidade do meio ambiente</li> <li>8. O nível de sofisticação tecnológica que a empresa opera em relação aos seus concorrentes.</li> </ol>
Recurso de Capital Humano	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabalho em equipe</li> <li>2. As avaliações feitas pela empresa</li> <li>3. Os benefícios oferecidos pela empresa</li> <li>4. Ambiente de trabalho</li> <li>5. Segurança do trabalhador</li> <li>6. Os treinamentos oferecidos pela empresa</li> <li>7. Os recursos humanos (funcionários da empresa).</li> <li>8. Incentivos ao crescimento profissional</li> <li>9. O conhecimento técnico dos funcionários</li> <li>10. Melhoria Contínua</li> </ol>
Recurso de Capital Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nível de reputação da empresa entre os clientes.</li> <li>2. Responsabilidade Social</li> <li>3. Manuais, fichas técnicas, instruções de trabalho para as atividades realizadas.</li> <li>4. O nível de sofisticação tecnológica que a empresa opera em relação aos seus concorrentes.</li> <li>5. A capacidade de inovação da empresa.</li> <li>6. Acesso aos gerentes e diretores da empresa.</li> <li>7. Comunicação interna.</li> </ol>
Recurso Financeiro	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investimentos que a empresa faz para manter seus equipamentos e toda sua estrutura.</li> <li>2. Investimento em Gestão integrada da qualidade</li> <li>3. Investimento em práticas de gestão do conhecimento e treinamentos para o capital humano</li> </ol>

**Quadro 1 -Categorias analíticas dos recursos organizacionais**

Fonte:Adaptado de Pavão; Sehnem; Hoffmann (2011).

As questões do formulário foram entregues aos colaboradores, contemplando recursos de capital físico, contendo oito subitens; recurso de capital humano, contendo dez sub itens e recurso de capital organizacional, contendo sete sub itens; e recursos de capital financeiro, contendo 3 sub itens, conforme quadro 1. O intuito foi levantar a percepção dos colaboradores sobre os recursos que levam a vantagem competitiva na organização, obedecendo ao mesmo critério das entrevistas.

Na sequência é apresentado no Quadro 2 o modelo VRIO, de acordo com Barney e Hesterly (2007), que foi basilar para esse estudo:

	<b>MODELO VRIO</b>
--	--------------------



EMPRESA	Recurso valioso?	Recurso raro?	Recurso custoso de imitar?	O recurso será explorado pela Empresa?	Implicações competitivas
	Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
	Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária
	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

**Quadro 2 – Modelo VRIO**

Fonte: Barney Hesterly (2007, p.80).

A partir do Quadro 2 é possível perceber que conforme determinado recurso organizacional atenda as características do modelo VRIO, acrônimo de Valioso, Raro, Imitabilidade difícil, e Organizacionalmente utilizado, será distinguida quanto Vantagem Competitiva é gerada. Para determinação das características presentes num recurso, foram consideradas as respostas da entrevista, e para tanto, uma análise de conteúdo, bem como consideradas as médias das respostas do *survey* com os demais colaboradores respondentes do estudo.

## 7 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção apresenta-se os resultados do estudo com o intuito de responder o objetivo do estudo “Identificar a relação entre os recursos valiosos, inimitáveis, raros e organizáveis, e a vantagem competitiva sustentável (VCS) na empresa ALFA do ramo de metalurgia. Segue as caracterizações dos entrevistados e as informações coletadas nas entrevistas em quadros com suas respectivas análises.

Organização/ Setor	Entrevistado	Formação	Área/ Nível	Tempo na empresa	Duração da entrevista
Metalurgia	Entrevistado A	Pós Graduação em Gestão de Pessoas	Gerente de Recursos Humanos/ Nível Tático	19 anos	2h10m
	Entrevistado B	Pós Graduação em Gestão da produção	Gerente de produção/ Nível tático	17 anos	1h 30m

**Quadro 3- Perfil dos entrevistados**

Fonte: Dados de pesquisa

Como se pode perceber o perfil dos entrevistados, os dois respondentes possuem uma boa formação na sua área de atuação e estão na empresa do estudo há muitos anos. Na sequência são apresentadas as repostas dos entrevistados com relação aos recursos que percebem existir na organização que possam estar gerando VCS. Para esta análise dividiu-se em 3 quadros sendo o primeiro relacionado com recursos de capital físico, com a percepção dos entrevistados e na sequência a percepção dos colaboradores com as médias das respostas obtidas através do questionário preenchido.

Empresa Alfa		
R	Variáveis	Entrevista A
		Entrevista B

<b>Recurso valioso</b>	“recursos valiosos, “as tecnologias de ponta são caríssimas, e o investimento na capacitação também”. Para maior segurança e produtividade, a empresa investe em uma estrutura completa de ferramentas tecnológicas de última geração que garantem a confiabilidade dentro dos padrões mundiais de exigências, garantindo a excelência dos seus serviços e a satisfação de seus clientes.”	“a empresa possui procedimentos em absolutamente todos os seus processos, sendo que fichas técnicas de fabricação, manuais, instruções de trabalho, procedimentos são todos documentados.”
<b>Recurso raro</b>	“Para maior segurança e produtividade, a empresa investe em uma estrutura completa de ferramentas tecnológicas de última geração que garantem a confiabilidade dentro dos padrões mundiais de exigências, garantindo a excelência dos seus serviços e a satisfação de seus clientes.	“Produtos que a empresa fabrica”. Trabalha com as questões ambientais através da certificação ISO 14001.
<b>Recurso imitável</b>	“Sobre os recursos não imitáveis pela concorrência, a empresa possui domínio pela parte da fusão, procedimentos, as ligas especiais como, inoxidáveis resistentes à corrosão, ao calor, ferros de alta liga resistentes à abrasão, e ligas a base de níquel.”	“Investimentos que a empresa faz para manter seus equipamentos e toda sua estrutura para ligas especiais, como os inoxidáveis.”
<b>Recursos organizacionais</b>	“a política de remuneração que são oferecidos aos colaboradores, são os salários fixos seguidos dentro da tabela salarial e PPR, pagos duas vezes por ano, anualmente são feitas avaliações de habilidades e competências, para verificar se o colaborador terá ou não direito ao aumento salarial através de um percentual analisado.”	“Através de contratos, algumas parcerias, recursos de conhecimento físico, laboratórios que trazem informações de mercado, por meio dos centros de pesquisa como IEL”
<b>Percepção dos Colaboradores</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>
	Instalação física	8,6
	Produtos fabricados pela empresa	9,0
	Equipamentos que a empresa possui	8,4
	Tecnologias adotadas no processo de produção	8,6
	Investimentos em equipamentos e estrutura da empresa	8,8
	Ética e respeito ao cliente	9,8
	Qualidade dos produtos em relação à concorrência	9,6
	Qualidade do meio ambiente	9,8
	O nível de sofisticação tecnológica que a empresa opera em relação aos seus concorrentes.	9,6
	<b>Total</b>	<b>9,13</b>

**Quadro 4- Recursos de Capital Físico**

Fonte: Dados de pesquisa

Percebe-se nas informações do quadro 4 que são visíveis os recursos físicos de acordo com os respondentes. Os dois salientam que a empresa possui a tecnologia de ponta e investe na infraestrutura tecnológica, respeitando padrões mundiais como recursos **valiosos**, quanto aos recursos físicos **raros** são destacados a segurança que o investimento em tecnologia de ponta representa, sendo de difícil **imitação** pelos concorrentes. O recurso organizacional de capital físico é explorado pela empresa por meio de parcerias importantes, resultando em conhecimento para o negócio. Com relação ao questionário preenchido pelos colaboradores, verifica-se que a média dos itens avaliados como recursos físicos foi considerada alta 9,13,

sendo que todos os itens foram acima de 8,0. Pode-se constatar que na percepção dos colaboradores estes recursos são aproveitados pela empresa, considerado assim um recurso **organizacional** explorado. Dessa forma, percebe-se que o recurso físico atende aos requisitos do Modelo VRIO, podendo assim, comentar que esse recurso gera Vantagem Competitiva Sustentável.

Empresa Metalurgia			
	Variáveis	Entrevista A	Entrevista B
Recurso de capital humano	Recurso valioso	As pessoas também são valiosas pois, “tudo é tecnologia de ponta, e as pessoas que trabalham na empresa Alfa levam alguns anos para começar a engatinhar e ter conhecimento, é complicado trabalhar nessa área” . As tecnologias de ponta são caríssimas e o investimento na capacitação também.	“Os benefícios oferecidos pela empresa, a Segurança do trabalhador.”
	Recurso raro	os recursos da empresa que podem ser considerados raros são “as pessoas”, por este motivo coloca-se sempre em primeiro lugar os investimentos contínuos em capacitações e treinamentos dos funcionários.	raros são “as pessoas”.
	Recurso imitável	“A parte de imitar todo mundo tenta, mas nosso pessoal é que faz a diferença.”	“O conhecimento técnico dos funcionários”
	Recursos organizacionais	“Nossa parte de avaliação de habilidades e competências tem uma pontuação que tem uma sequência, em cima disso é desenvolvido todo trabalho de treinamento para o ano seguinte, essa programação é trabalhada e fechada com o supervisor para desenvolver as pessoas para o ano seguinte.”.	“a empresa possui práticas de gestão do conhecimento desde 1994” “o plano de carreira é monitorado pelo do setor de treinamento, através de metas para a busca de novos talentos e desenvolvimento profissional, com abordagens de mapas de carreira existentes na organização, para definição de níveis baseados em competências. A Comunicação interna dos colaboradores.”
Percepção dos colaboradores		<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>
		Trabalho em equipe	8,8
		Avaliações feitas pela empresa	8,8
		Benefícios oferecidos pela empresa	9,4
		Ambiente de trabalho	8,8
		Segurança do trabalhador	8,2
		Treinamentos oferecidos pela empresa	9,0
		Pessoas e conhecimento técnico	8,8
		Incentivos para crescimento profissional	8,6
		Melhoria Contínua	8,4
		<b>Total</b>	<b>8,75</b>

**Quadro 5 – Recursos de capital humano**

Fonte: Dados de pesquisa

Com relação aos recursos de capital humano, as pessoas e seu conhecimento são considerados um recurso **valioso**, **raro** e de difícil **imitação** e ainda **organizacionalmente** explorado. Para Gary e Prahalad (1995), através das competências essenciais existentes nas empresas, é possível que as mesmas possam competir em vários mercados, para isso sua vantagem competitiva precisa ser levada em conta. Os benefícios oferecidos, a segurança no trabalho, considerados como raros identificam os investimentos em capacitações e treinamentos e crescimento profissional. Para Barney e Hesterly (2007), algumas

características do modelo VRIO são distinguidas por empresas que dão autonomia ao funcionário, incentivam o trabalho em equipe, e ainda são capazes de crescer com maior eficiência e eficácia. Nesta categoria de recursos também foi positiva a opinião dos colaboradores com um índice de 8,75 de média nas variáveis analisadas, sendo um percentual que confirma a opinião da gestão nestes atributos.

Empresa Metalurgia		
Variáveis	Entrevista A	Entrevista B
<b>Recurso valioso</b>	“A marca Alfa em si, hoje tem um valor de vida transparente, em qualquer lugar no mundo fala em Alfa alguém conhece, sabe como é o produto, todo mundo sabe que se a empresa assume um compromisso ela cumpre, a marca é muito forte”.	“Gestão integrada da qualidade. ISO 9001; 14001 e SA 8000.a empresa está sempre inovando, possui tecnologias de última geração que garantem um produto de confiança dentro dos padrões de excelência.”
<b>Recurso raro</b>	A gente vê que em todos os setores tem nosso código de conduta, ele é mensurado e avaliado através da SA8000,norma Internacional de Responsabilidade Social .	“Utiliza de uma forma clara e transparente, então não tem nada a esconder, é tudo bem aberto.”
<b>Recurso imitável</b>	“Acompanhamento dos processos inovadores do início ao fim, são feitos raio-X, ultrassom (ultrassom não faz só em pessoas, faz em peças também), para ver se não há nenhuma porosidade dentro do aço”	“A empresa Alfa por incentivar sempre seus colaboradores a buscar conhecimento, aprova praticamente todos os cursos extras solicitados pelos líderes ou colaboradores, onde paga 50% dos cursos.”
<b>Recursos organizacionais</b>	“É uma empresa idônea, sincera, transparente, não tem nada para esconder, qualquer pessoa tem acesso para falar com nosso Diretor Presidente, a dona da empresa, nossa conselheira D. Carmen, supervisores, gerentes, é uma facilidade para a empresa se manter, pois as pessoas tem livre acesso, não tem aquela cúpula assim “impossível de chegar perto e trocar uma palavra”.	“A empresa adota diariamente auditorias internas em sua produtividade, sendo que considera como fundamental para a empresa, para garantir a qualidade de seus produtos, existem grupos de auditores internos na realização deste trabalho. Todos os colaboradores possuem acesso aos materiais necessários para a realização de suas atividades diárias.”
<b>Recurso de Capital Organizacional.</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>
	Nível de reputação da empresa	8,8
	Responsabilidade Social	9,0
	Manuais, fichas técnicas, instruções de trabalho.	8,6
	Capacidade de inovação da empresa	8,6
	Acesso aos gerentes e diretores da empresa	9,4
	Comunicação interna	8,6
	Gestão integrada da qualidade	8,8
	<b>Total</b>	<b>8,82</b>
<b>Percepção dos colaboradores</b>		

**Quadro 6 – Recursos de capital Organizacional**

Fonte: Dados de pesquisa

Quanto aos recursos organizacionais que a empresa dispõe os entrevistados salientam a força da marca como um recurso **valioso**, bem como a transparência nas suas relações, comprovada pelas práticas de gestão integrada que a organização possui através de suas certificações, um recurso **raro** e de difícil **imitação**. Dentre os recursos **organizacionais** apresentados, tem-se as auditorias e o acesso aos gerentes e diretores e ainda os manuais, fichas técnicas e procedimentos disponíveis para garantir um processo de qualidade e

confiabilidade. Nesta categoria de recursos o questionário dos colaboradores vem confirmar e dar respaldo as entrevistas tendo uma média de 8,82 nestes quesitos avaliados.

Empresa Metalurgia			
Variáveis	Entrevista A	Entrevista B	
Recurso de Capital Financeiro.	<b>Recurso valioso</b>	A empresa Alfa coloca sempre em primeiro lugar o investimento contínuo em capacitações e treinamentos com todos seus colaboradores.	“Investimentos altos em Gestão integrada da qualidade. ISO 9001; 14001 e SA 8000. A empresa está sempre inovando, possui investimentos pesados tecnologias de última geração que garantem um produto de confiança, sendo considerado um recurso valioso e raro.
	<b>Recurso raro</b>	Pode-se dizer que a empresa investe em imagem institucional através da SA 8000.	“ Investimentos altos em Gestão integrada da qualidade. ISO 9001; 14001 e SA 8000. a empresa está sempre inovando, possui investimentos pesados, tecnologias de última geração que garantem um produto de confiança, sendo considerado um recurso valioso e raro.
	<b>Recurso imitável</b>	Investimentos nas práticas de gestão do conhecimento da Alfa <i>“existem os programas de treinamentos que são realizados pela empresa, e também temos os que são realizados fora desse programa quando necessário”</i> .	Empresa investiu 6.710.446,13 em equipamento ambiental em 2010.
	<b>Recursos organizacionais</b>	Investimento em tecnologias de ponta são caríssimas, e o investimento na capacitação também.	A empresa investe pesado em sua infraestrutura e equipamentos com tecnologia de ponta.
	<b>Percepção dos colaboradores</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>
Investimentos que a empresa faz para manter seus equipamentos e toda sua estrutura.		8,6	
Investimento em Gestão integrada da qualidade.		9,0	
Investimento em práticas de gestão do conhecimento e treinamentos para o capital humano.		8,8	
	<b>Total</b>	<b>8,6</b>	

Quadro 7 - Recursos de capital financeiro

Fonte: Dados de pesquisa

Os recursos financeiros estão inseridos em praticamente todos os outros recursos já apresentados, mas os entrevistados salientam que a empresa investe fortemente em capacitações, treinamentos, investimentos em gestão integrada através das certificações de normas internacionais, sendo estes recursos **valiosos e raros** para a empresa. A empresa dispõe de recursos **organizacionais** para investimentos em tecnologias de ponta e investe pesado na sua infraestrutura. Como recursos de **difícil imitação** tem-se a opinião dos entrevistados que são os investimentos em práticas de gestão do conhecimento. Os colaboradores que responderam o questionário, conforme a média das respostas de 8,6 pontos confirmam que os recursos financeiros aqui descritos contribuem para vantagem competitiva da organização.

Nesse contexto Davenport (1998), coloca que o conhecimento traz vantagens para as organizações, porque é sustentável, pois são capazes de gerar novas ideias, enriquecer e compartilhar o conhecimento de quem recebe.

Os resultados evidenciados a partir do quadro 7 demonstram a aplicação do modelo VRIO na empresa em estudo. Foi montado um quadro como método de análise a partir das falas das entrevistas. A análise dos dados foi baseada na obra de Barney e Hesterly (2007) com as respostas dos entrevistados sobre os recursos geradores de vantagem competitiva sustentável, de paridade competitiva e de desvantagem competitiva, e também a frequência de cada recurso comentado nas entrevistas.

CATEGORIA DE CLASSIFICAÇÃO DOS RECURSOS EMPRESA							
Tipos de recursos	Recurso da empresa	O recurso é valioso?	O recurso é raro?	O recurso é difícil de imitar?	O recurso está sendo explorado pela empresa?	Implicações competitiva?	
Físicos	Instalação física	sim	sim	sim	Sim	VCS	
	Produtos	sim	sim	Sim	Sim	VCS	
	Equipamentos que a empresa possui	sim	sim	sim	Sim	VCS	
	Tecnologias	sim	sim	sim	Sim	VCS	
	Investimentos em equipamentos e instalações	sim	sim	sim	Sim	VCS	
	Ética e respeito ao cliente			sim		Sim	PC
	Qualidade do meio ambiente	sim			sim	Sim	VCT
	Sofisticação tecnológica	sim			sim	Sim	VCT
Humanos	Trabalho em equipe				Sim	PC	
	Avaliações feitas pela empresa			sim	Sim	VCT	
	Benefícios oferecidos pela empresa	sim	sim		Sim	VCT	
	Ambiente de trabalho	sim			Sim	PC	
	Segurança do trabalhador	sim			Sim	VCT	
	Treinamentos oferecidos pela empresa	sim	sim	sim	Sim	VCS	
	Pessoas e conhecimento técnico	sim	sim	sim	Sim	VCS	
	Incentivos para crescimento profissional				Sim	PC	
Organizacionais	Reputação empresa	sim	sim			VCT	
	Marca	sim				PC	
	Responsabilidade Social	sim	sim	sim	Sim	VCS	
	Manuais, fichas técnicas, instruções de trabalho.				Sim	PC	
	Capacidade de inovação da empresa				sim	Sim	VCT
	Acesso aos gerentes e					sim	PC

	diretores da empresa					
	Gestão integrada da qualidade	sim	sim	sim	Sim	VCS
	Comunicação interna				Sim	PC
Financeiros	Investimentos equipamentos e infra estrutura	sim			Sim	PC
	Investimento em gestão integrada da qualidade	sim	sim	sim	Sim	VCS
	Investimento em práticas de gestão do conhecimento	sim	sim	sim	Sim	VCS

Legenda: PC = Paridade Competitiva.

VCT = Vantagem Competitiva Temporária.

VCS = Vantagem Competitiva Sustentável.

**Quadro 8 – Enquadramento modelo VRIO- recursos da empresa Alfa.**

Fonte: Dados de pesquisa

A competitividade foi classificada conforme Barney e Hesterly (2007), mais especificamente em: desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária, vantagem competitiva sustentável. A empresa estudada está no mercado há mais de 90 anos e, dos recursos identificados pela entrevista com dois gestores e respostas obtidas pelo *survey* dos colaboradores do setor de RH, não foram encontrados recursos que levassem a desvantagem competitiva. Os recursos principais considerados e apontados classificam-se da seguinte forma:

Recursos físicos: 01 PC, 02 VCT, 05 VCS;

Recursos humanos: 03 PC, 03 VCT, 02 VCS;

Recursos organizacionais: 04 PC, 02 VCT, 02 VCS;

Recursos financeiros: 01 PC, 02 VCS.

É possível identificar pelo Quadro 8 que os recursos que mais possuem fator sobre a vantagem competitiva sustentável são os recursos físicos. Da mesma forma, há de se ressaltar que existem recursos humanos, organizacionais e financeiros em menor quantidade, mas que também levam a vantagem competitiva sustentável.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou a identificação de recursos para a vantagem competitiva sustentável. Para tanto foi realizado um estudo de caso em uma organização referência no segmento de metalurgia. Foi possível identificar que na organização estudada observou-se a existência de recursos dos tipos físicos, humanos, financeiros e organizacionais. Foi percebido que existem recursos que geram vantagem competitiva, mas não necessariamente sustentável, como também foram identificados outros recursos que levam a vantagem competitiva sustentável, com destaque para os recursos físicos.

Com a realização deste estudo foi possível perceber, que independente das esferas: recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais ou financeiros, a empresa Alfa possui recursos que levam a Vantagem Competitiva Sustentável. Talvez seja interessante retomar os preceitos de Barney e Hersterly (2007) sobre as exigências que um recurso deve ter para obter vantagem competitiva sustentável. No entanto, geram-se aqui questões para possíveis futuros estudos e debates. Será que uma empresa que possui recurso que atenda ao VRIO em apenas uma esfera, pode obter vantagem competitiva sustentável? Será que para uma organização sustentar-se no mercado precisa ter recursos que atendam ao VRIO em pelo menos todos os campos: físico, humano e organizacional?

Outra inferência é que esse foi um estudo de caso em uma organização do setor metalúrgico. Para que a empresa Alfa se destaque perante seus competidores, os recursos identificados que geram Vantagem Competitiva Sustentável, não devem ser os mesmos de seus concorrentes. Frente a isso, gera-se um novo questionamento: Por meio da replicação desse estudo em um concorrente direto à empresa Alfa, serão encontrados recursos diferentes que geram Vantagem Competitiva Sustentável?

Os recursos identificados nesse setor variam conforme o ambiente e área de atuação da organização. Portanto, cabe aqui um último questionamento e possibilidades de próximos estudos: Quais recursos são mais recorrentes de Vantagem Competitiva Sustentável de acordo com o setor de atuação das organizações?

Todos esses questionamentos demonstram o quanto esse campo de estudo ainda pode evoluir e contribuir para a academia e socialmente para que as organizações saibam desempenhar, identificar, estocar e alocar melhor seus recursos. O estudo da visão baseada em recursos para prover vantagem competitiva sustentável ainda permite novas investigações, bem como vêm demonstrando crescimento e sendo referência para direcionamento estratégico das empresas.

Este estudo apresenta algumas limitações, sejam elas em termos do número e setor vínculo dos colaboradores respondentes da entrevista e *survey*. Os respondentes vinculados aos setores de recursos humanos e produção foram autorizados e selecionados pela própria gestão da empresa Alfa.

## REFERÊNCIAS

ACEDO, F. J.; BARROSO, C.; GALAN, J. L. The resource-based theory: dissemination and main trends. **Strategic Management Journal**, n. 27, p. 621-636, 2006.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Great Britain, v.7, n.1, p.99-120, Mar. 1991.

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2007.

BARNEY, J; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COELHO, A. L.A.L.; PAVÃO, Y. M.P.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. A produção científica direcionada a visão baseada em recursos (resource-based-view – rbv) no Brasil e no exterior. **Revista Brasileira de Docência**, Ensino e Pesquisa em Administração, Cristalina/GO v.1, n.2, Edição Especial, p.177-207, jul. 2009.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Revista Gestão e Produção**. São Carlos, v. 10, n.2, p. 129-144. 2003.

GALBREATH, J.; GALVIN, P. WhiceResourcesMatter? A Fine-grained Test of the Resource Based View of the Firm. **Academy of Management**, Ada, Best Conference Paper 2004.

GARY, h.; PRAHALAD, C.K. **Competindo Pelo Futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.



- GRANT, R. M. The resource – based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991.
- HOFFMANN, V. E.; PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **R.Adm.**, São Paulo, v.46, n.3, p.228-242, jul./ago./set. 2011.
- HOOPEs, D. G.; MADSEN, T. L.; WALKER, G. Guest editors' introduction to the special issue: why is there a Resource-Based View? Toward a theory of competitive heterogeneity. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 889-902, 2003.
- KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**. São Paulo, v.4, n.4, p.63-87, 2006.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PENROSE, E. E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Blackwell, 1959.
- PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal, Chicago**, v.14, n.3, p.179-191, Mar. 1993
- PRIEM, R.L.; BUTLER, J.E. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? **The Academy of Management Review**, vol. 26, n. 1, 22-40, 2001
- SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P.; PEREIRA, M. F. Evolução da pesquisa brasileira em resource-based-view (rbv): estudo dos **Enanpad** na área de estratégia entre 1997-2006. IPL – Instituto Politécnico de Leitura – Workingpaper séries, 2007.
- SERRA, Fernando A.R.; FERREIRA, Manuel P.; PEREIRA, Maurício F.; LISSONI, Juliano. Evolução da pesquisa em RBV: um estudo dos últimos EnANPADs. **Revista Brasileira de Estratégia (REBRAE)**, Curitiba, v.1, n.1, p.39-56, jan./abr. 2008
- WALTER, Silvana A.; BAPTISTA, Paulo de P.; AUGUSTO, Paulo O.M. Visão baseada em recursos: uma análise dos delineamentos metodológicos e da maturidade dessa abordagem na área de estratégia do EnANPAD 1997-2007. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: **Anpad**, 2008.
- WALTER, S. A.; SILVA, E. D. da. Visão baseada em recursos: um estudo bibliométrico e de redes sociais da produção científica da área de estratégia do Enanpad 1997-2007. In: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. XXXII EnANPAD. Anais Eletrônicos... Rio de Janeiro: **ANPAD**, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/>>. Acesso em: 11jan.2012.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal, Chicago**, v.5, n.2, p.171-180, Apr./June 1984.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.