

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JULIANE SILVEIRA GIUSTI

**ESTUDO SOBRE OS RECURSOS E CAPACIDADES INTERNAS QUE GERAM
VANTAGENS COMPETITIVAS A UMA CONFECÇÃO LOCALIZADA EM TURVO –
SC À LUZ DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

CRICIÚMA

2020

JULIANE SILVEIRA GIUSTI

**ESTUDO SOBRE OS RECURSOS E CAPACIDADES INTERNAS QUE GERAM
VANTAGENS COMPETITIVAS A UMA CONFECÇÃO LOCALIZADA EM TURVO –
SC À LUZ DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Grau de Bacharela no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof.^(a) Dra. Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias

CRICIÚMA

2020

JULIANE SILVEIRA GIUSTI

**ESTUDO SOBRE OS RECURSOS E CAPACIDADES INTERNAS QUE GERAM
VANTAGENS COMPETITIVAS A UMA CONFECÇÃO LOCALIZADA EM TURVO –
SC À LUZ DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharela, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 03 de agosto de 2020

BANCA EXAMINADORA

Profª

. Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias - Doutora - (UNESC) - Orientadora

Profª. Andréia Cittadin - Mestre - (UNESC) - Examinadora

Prof. Anderson Corrêa Benfatto - Mestre - (UNESC) - Examinador

Agradeço minha família por estarem sempre apoiando as minhas decisões e comemorando comigo as minhas conquistas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por permitir-me chegar até este momento, com sabedoria, força e coragem nos momentos difíceis, e por mais uma etapa vencida.

Aos meus pais Rosa Lídia Silveira Giusti e José Alício Giusti, por apoiarem-me nesse momento tão importante e por todo o amor e carinho a mim depositado.

Aos meus irmãos, Jordana Silveira Giusti e José Ricardo Silveira Giusti, por terem compreendido minha ausência durante esse período e por terem mandado pensamentos positivos. Quero também agradecer minha irmã Joyce Silveira Giusti que não está mas entre nós mais tenho certeza que, de alguma forma, ela fez parte desse momento tão importante.

A meu namorado Tiago Ribeiro da Silva que veio me apoiando e incentivando-me a seguir em frente durante esses anos.

A amiga que a universidade me deu Shelen de Campos Cordeiro, que esteve comigo durante essa jornada, que participou de todos esses momentos comigo.

E em especial a minha orientadora, Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias, que esteve comigo desde o início desse trabalho, apoiando-me e transmitindo seu conhecimento.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho e que não foram mencionados aqui.

“A maior vantagem competitiva que uma empresa pode possuir é uma visão do futuro”

Gery Hamel



ESTUDO SOBRE OS RECURSOS E CAPACIDADES INTERNAS QUE GERAM VANTAGENS COMPETITIVAS A UMA CONFECÇÃO LOCALIZADA EM TURVO – SC À LUZ DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Juliane Silveira Giusti¹

Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias²

RESUMO: Devido o crescimento no mercado de trabalho, os empresários vem em busca de novas mudanças para que possam alcançar a vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Com isso vem a Visão Baseada em Recursos, que tem como foco os recursos e capacidades que uma organização possui, fazendo um uso mais racional. Esses recursos são recursos únicos que a organização possui, e na medida em que os concorrentes não conseguem criar ou substituir, a empresa que possui passa a ter uma vantagem sobre as outras. O presente trabalho tem como objetivo analisar os recursos e capacidades internas que geram vantagem competitiva para a empresa de confecção á luz da VBR. Quanto aos procedimentos metodológicos foram utilizadas pesquisa: qualitativa, descritiva e de campo, aplicada a uma empresa especializada na fabricação de uniformes, profissionais, escolares e esportivos, situada no município de Turvo – SC. A coleta dos dados da pesquisa se deu por meio de entrevista com os gestores, com base nesses dados foi elaborado o modelo VRIO para avaliação dos recursos e capacidades internas pelos colaboradores da empresa. Destacaram-se como geradores de vantagem competitividade sustentável para a empresa: recursos humanos, o que se destacou foi o ambiente de trabalho bom e tranquilo; recursos organizacionais: ética e respeito são um dos pilares da organização e identificar o potencial de cada colaborador.

PALAVRAS – CHAVE: Visão Baseada em Recursos. Vantagem Competitiva. VRIO Recursos e Capacidades Internas.

AREA TEMÁTICA: Tema 06 – Contabilidade Gerencial

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento do mercado é normal ver no nosso dia a dia, pessoas em busca de mudanças, para poder adquirir vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Com isso, as empresas são influenciadas a mudar sua forma de trabalho para manterem-se competitivas no mercado. Nesse contexto, uma das teorias que busca estudar a vantagem competitiva é a Visão Baseada em Recursos, por meio da qual a organização tem como objetivo principal promover um uso mais

¹ Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Mestra em Ciências da Linguagem e Doutora em Administração. T, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



racional de seus recursos e o desenvolvimento de algum diferencial antes não explorado ou criado.

Para Barney e Hesterly (2007), Visão Baseada em Recursos (RBV) é uma abordagem com foco nos recursos e capacidades que uma empresa tem como fonte de vantagem. São recursos únicos que uma determinada empresa possui, que na medida em que o concorrente não consegue criar ou substituí-los, a empresa que os possui passa a ter uma vantagem sobre a outra (GORDON; LEE; LUCAS, 2005).

Segundo Grant (1991), a organização pode ser formada por um conjunto de recursos e habilidades internos, sendo eles alinhados com as oportunidades e os riscos que podem vir ter no ambiente externo, tendo como o objetivo principal contornar a estratégia da empresa. Um conjunto de benefícios pode ser proporcionado pelos recursos e capacidades, para que haja redução dos custos durante o processo e de matéria prima para melhoria da empresa (SHARMA; VREDENBURG, 1998). Para Barney e Hesterly (2007), os recursos são classificados em quatro tipos, sendo: recursos financeiros que incluem toda a receita que venha a ser utilizada para criar ou implantar estratégica. Os recursos físicos que pode incluir toda a tecnologia de última geração na fabricação de seus produtos. Recursos humanos incluem todos os colaboradores de uma empresa. E os recursos organizacionais, que é responsável pela organização da empresa para atingir seus objetivos.

Segundo Barney (2002), vantagem competitiva é o diferencial que a empresa possui para se destacar das demais organizações, gerando assim uma vantagem competitiva acima das demais.

Nesse contexto, quais os recursos internos geram vantagem competitiva para a empresa? Para que essa pergunta seja respondida, o trabalho tem como objetivo geral: analisar os recursos e capacidades que geram vantagem competitiva a empresa. Como os objetivos específicos traçados foram: (i) levantar o histórico e as mudanças estratégicas da organização; (ii) identificar os recursos e capacidades internas; (iii) analisar os recursos e capacidades internas considerando o modelo VRIO.

Como justificativa do estudo está em apresentar como a RBV, pode contribuir no crescimento de uma empresa, pois ela ajuda a compreender melhor como os recursos e capacidades internas geram ou não vantagem competitiva. Na proposta da RBV, predomina que as organizações são capazes de gerar sua vantagem competitiva se elas possuírem os recursos raros, valiosos e difícil de imitação (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1989).

Além disso, de acordo com Wernerfelt (1984), as capacidades estratégicas e competências pela qual as empresas são vistas agregam benefícios econômicos os quais não podem ser reproduzidos pelos concorrentes, passando a ser uma fonte de vantagem competitiva da empresa.

Segundo Peteraf e Barney (2003), a RBV defende que a vantagem competitiva é responsável pela criação do valor econômico superior de seus concorrentes. Para Hart (1995), com base na RBV, para que se possa conquistar uma vantagem competitiva sustentável é necessário estudar sobre os recursos e capacidades da empresa. Para Gohr et al. (2011), é a RBV responsável por incentivar a vantagem competitiva entre as organizações.

Este trabalho está dividido em cinco seções, iniciando com esta introdução. A segunda trata da fundamentação teórica que traz o conceito da Visão Baseada em Recursos e vantagem competitiva. Na terceira, são descritos os



procedimentos metodológicos. Na quarta seção, são apresentados os resultados da pesquisa. Na quinta, têm-se as considerações finais do trabalho. E, por último, são apresentadas as referências utilizadas no artigo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Com o fim da revolução industrial e o grande avanço do mercado, foram fundamentais para que houvesse uma preocupação com os desenvolvimentos de novas técnicas para a análise dos recursos internos de uma organização, sendo desenvolvido a Visão Baseada em Recursos (VBR ou em português RBV) para facilitar essas análises (BORTOLUZZI, 2018).

Segundo os estudos de Edith Penrose (1959), as ideias da RBV se desenvolveram a partir do pensamento estratégico organizacional e descreveu que o limite do crescimento de uma organização está ligado não apenas ao mercado, mas sim em seus recursos e a forma que os eles são utilizados dentro da empresa.

Para Wernerfelt (1984), a Visão Baseada em Recursos é responsável pelo o uso dos recursos internos de uma organização como conhecimento da sua fonte de vantagem competitiva, gerando o aumento da lucratividade da empresa. Segundo Barney (1991), a VBR considera as características internas da empresa como responsáveis pelo desempenho superior da organização.

Para Grant (1992), é o posicionamento da organização, baseado em seus recursos, que permite que a empresa desenvolva pontos estratégicos específicos para ela. Logo a VBR tem como foco principal sobre as condições internas da empresa, analisando como os recursos são obtidos, combinados e aplicados a ela, sendo definidos como bens ou *inputs* tangíveis ou intangíveis (HELFAT; PETERAF, 2003).

De acordo com Ireland e Hoskisson (2008), a VBR defende que os recursos e as capacidades são responsáveis pelo desempenho das empresas no mercado. A entidade que possui uma estratégia eficaz que não possa ser imitáveis ou insubstituível tem a habilidade de trazer para ela a capacidade e recurso que geram renda (BANSAL, 2005).

Para Crook *et al.* (2008), a VBR é uma teoria que defende o desempenho da organização está atrelado a como a empresa controla os seus recursos e capacidades Segundo Barney (1991), o ponto de vista da VBR tem como principal fator que determina a vantagem competitiva é o desempenho superior de uma empresa em relação as demais.

O objetivo principal da RBV é a análise interna da organização a fim de identificar os recursos que geram vantagem competitiva, ou seja: que trarão diferencial a empresa. Para que isso ocorra somente quando os recursos aparentemente comuns são unidos e organizados como recursos e capacidades estratégicos que são identificadas, então, as estratégias ativas específicas (CARVALHO *et al.*, 2014). Para Mendes (2014), o desempenho de uma organização está voltado para ela mesma, pois a empresa é a responsável pelo uso adequado de seus recursos.

É a RBV que fornece uma estrutura capaz de determinar os recursos e capacidades que possam gerar vantagem competitiva sustentável, aumentando assim o retorno da empresa (WERNERFELT, 1984).



2.3 RECURSOS

Para a VBR o desempenho de uma empresa pode ser explicado pela maneira como são utilizados seus recursos, os quais são as informações e conhecimentos que permitem que a ela adote as estratégias que melhorem sua eficácia no mercado (BARNEY, 2007).

Os recursos internos são, conseqüentemente, aqueles que levariam ao aumento dos indicadores de desempenho econômico, uma vez que os concorrentes não poderiam copiá-los (BONN, 2000). A vantagem competitiva se destaca a partir dos recursos internos que a organização possui, sendo assim é, por meio deles, que os produtos chegam ao mercado de uma forma única, nunca vista, gerando a vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY (2011).

Os recursos podem ser divididos em tangíveis e intangíveis. Segundo Hall (1993), os recursos intangíveis podem ser divididos em ativos e competências, sendo responsáveis pelo sucesso organizacional da empresa. Para Barney (1991), nem todos os recursos possuem potencial de proporcionar vantagem competitiva a uma empresa. Os recursos intangíveis são dificilmente compreendidos e, por isso, muitas vezes a cópia dele fica mais difícil de ser conseguida pelas demais empresas (WERNERFELT, 1995). Para Collins (1994), os recursos tangíveis são aqueles identificados de forma mais objetiva, sendo até mesmo mais fácil de se avaliar. Já para Burlamaqui (2003), os recursos tangíveis pouco ajudam para a alcançar a vantagem competitiva.

Enquanto no recurso intangível é mais difícil de ser visto ou de ser comprado, imitado e substituído. Bens tangíveis são mais compreensíveis por serem mais concretos (BARNEY; HESTERLY, 2007). Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), o recurso tangível é quando um ativo é visto, medido e mensurado, e normalmente podem ser adquiridos por outros concorrentes. Já que os recursos intangíveis têm uma identificação e uma mensuração mais subjetiva, difícil de ser medida.

Para Barney e Hesterly (2011), os recursos e capacidades são classificados em quatro categorias, sendo eles: Recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais.

Quadro 1 – Tipos de recursos e capacidades

FINANCEIRO: Qualquer tipo de receita que a empresa venha a receber.
FÍSICOS: São edifícios, matéria prima, equipamentos e localização da empresa.
HUMANOS: Inclui o treinamento e as capacidades, no qual é tido como essencial para o sucesso da organização.
ORGANIZACIONAL: Trabalho em equipe para atingirem os objetivos da entidade.

Fonte: Barney e Hesterly (2011).

Para poder analisar os diferentes tipos de recursos e capacidades que uma empresa possui, Barney e Hesterly (2011) desenvolveram uma ferramenta que possibilita identificar as forças e as fraquezas internas de uma empresa, chamada de VRIO que significa Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização acerca dos recursos internos. Esse modelo possibilita avaliar se um recurso ou uma capacidade gera determinado potencial competitivo. Segundo Barney e Hesterty (2011), o **Valor** trata de recursos e capacidades que permite que uma empresa possa explorar oportunidades ou que neutralize as ameaças externas, permitindo assim o aumento



de suas receitas líquidas ou diminuir os custos líquidos. Já para Collis e Montgomery (1995), o valor deve ser obtido durante a comparação da empresa com os seus concorrentes, sendo assim, a mesma só saberá se os seus recursos são valiosos quando comparado aos de seus concorrentes.

Quando um recurso passa a ser controlado por mais de uma empresa competidora, ele não será mais uma fonte de vantagem competitiva. Pois de nada adianta ele ser valioso e ser comum para as demais empresas, mesmo assim ele não deixará de ser importante a organização, pois ele serve para medir a competitivamente com as demais empresas, ou seja, precisa ser **Raro** (BARNEY; HESTERLY, 2007). Para Barney (2007), para um recurso poder ter uma vantagem competitiva ele não poderá ser imitado pelas demais empresas – **Imitabilidade** - e também não poderá ser adquirido pelos concorrentes a fim de que ele se mantenha como vantagem competitiva (DIERICKX; COLL, 1989).

Com relação à **Organização** dos recursos e capacidades, para que a empresa possa aproveitar o máximo, ela deve organizá-los e explorá-los. Para isso vários pontos devem ser levantados, assim como a estrutura da empresa, a comunicação entre todas as partes envolvidas, gerenciamento de sistemas e controle, tendo que estar alinhados para obter a vantagem competitiva (BARNEY, 2007). É a organização que tem o controle sobre os recursos, e ela deve ser sempre flexível para o ambiente inserido (CRUZ; PEREIRA, 2017). No quadro 2, são apresentadas perguntas necessárias para conduzir a análise de uma empresa, de acordo com o modelo VRIO.

Quadro 2 – Perguntas para auxiliar na análise da empresa

VRIO	QUESTÃO
VALOR	Os recursos permitem que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
RARIDADE	Os recursos são controlados atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrente?
IMITABILIDADE	As empresas sem os recursos enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou devolvê-lo?
ORGANIZAÇÃO	A outras políticas e os procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Fonte: Barney e Hesterly (2011).

2.5 VANTAGEM COMPETITIVA

A empresa precisa estabelecer estruturas e processos que apoiem suas capacidades táticas e operacionais, criando assim, um suporte organizacional, o qual irá aumentar e reforçar a realização de todos os projetos em construção (SAUER; LIU; JOHNSTON, 2001).

Segunda Barney e Hesterly (2001), vantagem competitiva é quando a empresa consegue geral um valor econômico maior que a de seus concorrentes. O valor econômico seria a diferença entre os benefícios obtidos pelos clientes na hora da aquisição de serviços ou produtos de alguma empresa e o custo econômico total do produto. Para Vasconcelos (2004), a vantagem competitiva é o objetivo de



algumas organizações, para que se possa ser explicado a diferença de valor entre uma empresa para outra.

Logo, para que haja vantagem competitiva, é preciso que as capacidades de uma organização excedem as do concorrente mais fortemente para determinado fator. Essa vantagem será alcançada quando os clientes-alvo perceberem suas ofertas como de valor superior (LARENTIS; SLOGO, 2008).

É a vantagem competitiva que busca novas alternativas no mercado para o aumento do faturamento da empresa, com a adoção de novas formas de destaques (BARROS; SILVA NETO; MACEDOSOARES; PITASSI, 2011). Segundo de Marco, Guisolphi e Pecinato (2012), a vantagem competitiva tem uma grande importância na venda das mercadorias, pois ela influencia o consumidor a agir sobre a formação da demanda.

A vantagem competitiva pode ser classificada em dois tipos, sendo eles: sustentável e temporária. Segundo Barney e Hesterly (2011), a vantagem competitiva temporária é aquela que tem uma duração curta, pois os concorrentes tiveram acesso a ela de alguma forma. Já a vantagem competitiva sustentável tem um período de duração muito longo, pois os concorrentes não conseguiram ter acesso a ela.

Quadro 3 – Vantagem competitiva sustentável e temporária

TEMPORÁRIA	<ul style="list-style-type: none">• Tem um período de duração curto.• Concorrentes imitaram as vantagens ou ofereceram algo melhor.
SUSTENTÁVEL	<ul style="list-style-type: none">• Tem um período de duração maior.• Concorrentes não conseguiram copiar a fonte ou não conseguiram desenvolver algo melhor.

Fonte: Barney e Hesterly (2011).

Segundo Barney e Hesterly (2011), as vantagens competitivas podem ser medidas junto com o desempenho contábil da empresa. Uma das grandes vantagens dessas medidas é que elas são fáceis de ser calculadas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção, são apresentados os procedimentos que foram adotados para o estudo em relação ao enquadramento metodológico e ao procedimento de coleta e análise dos dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A abordagem desse trabalho se dá de forma qualitativa descritiva e de campo. Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa qualitativa é aquela que busca a aproximação do pesquisador durante a sua pesquisa. De acordo com Michel (2015), na pesquisa qualitativa, é verificada a realidade em contexto natural, da forma como ocorre na vida real, procurando dar um sentido para as pessoas que foram entrevistadas.

Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007), a pesquisa descritiva busca descrever as características da população ou fenômeno para o estudo realizado, a fim de obter dados mais complexos no fim da pesquisa. Todos os dados



conseguidos durante a pesquisa devem ser da própria realidade, coletados de forma mais simples possível, para que se possa obter dados mais verídicos (GIL, 2008).

Para Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa de campo tem por finalidade conseguir informações ou conhecimentos sobre um problema, buscando respostas ou comprovações. É aquela que busca conseguir mais informações de um determinado caso para que seja encontrado uma resposta ou que possa ser provado (PRODANOV; FREITAS, 2013).

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa foi aplicada em uma empresa especializada na fabricação de uniformes, profissionais, escolares e esportivos, situada no município de Turvo – SC. Foi realizada no mês de abril entrevista, conforme roteiro apresentado no quadro 4, com os três gestores proprietários da empresa.

Quadro 4 – Roteiro da entrevista

<ol style="list-style-type: none"> 1. Trajetória da empresa. 2. Quantos anos a empresa está atuando no mercado? 3. Quais os produtos fabricados inicialmente? 4. Quais os produtos fabricados hoje? 5. Quais as regiões vocês costumam a atender? 6. Desde a criação da empresa ela expandiu? Quais foram as razões? 7. Quais as principais mudanças que a empresa passou nesses últimos anos? 8. Qual é o diferencial da empresa em relação as demais? 9. Quais as estratégias adotadas pela empresa para aproveitar as oportunidades? 10. Quais são os recursos financeiros, de pessoal, físicos e organizacionais importantes da empresa na sua opinião?

Fonte: Dados da Pesquisa

A organização atualmente possui um total de 64 colaboradores, desses 27 estão afastados em razão da pandemia. Para os 37 que estão atuando, foi enviado o instrumento baseado no modelo VRIO. Desses 25 responderam, passando assim a constituir a amostra da pesquisa. Desta etapa os três gestores não participaram.

A análise de dados se deu norteado pelo modelo VRIO, por meio do qual foram avaliadas as implicações competitivas e desempenho econômico.

Quadro 5 – Modelo VRIO

(continua)

O recurso ou capacidade é ...					
1º passo	2º passo	3º passo	4º passo	Resultados	Resultados
Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela organização	Implicações competitivas	Desempenho econômico
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do Normal
Sim	Não	-		Paridade Competitiva Temporária	Normal



Quadro 5 – Modelo VRIO

					(conclusão)
Sim	Sim	Não	↓	Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal

Fonte: Barney (2007, p. 70).

No quadro 5, estão as quatro questões consideradas questões-chaves para cada recurso, em que foram realizadas as seguintes perguntas como: o recurso é valioso? Raro? Difícil de imitar? E se a empresa está preparada para a exploração dos recursos?

Se o produto desenvolvido pela empresa não for valioso, ele também não será raro e difícil de imitar, trazendo uma desvantagem competitiva para a empresa com um desempenho econômico abaixo do normal. Se os produtos forem valiosos, mas não são raros, e não tem uma definição se é fácil ou difícil de imitar, gera para a empresa uma paridade competitiva temporária de desempenho econômico normal para a organização. Quando produto for valioso, raro, mas é algo que possa vir ser copiado, faz com que a empresa tenha uma vantagem competitiva temporária com o valor econômico acima do normal. Caso esse produto seja valioso, raro e difícil de imitar, isso gera para a empresa uma vantagem competitiva sustentável e com um valor econômico acima do normal (BARNEY; HESTERLY, 2011).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Primeiramente é apresentado o histórico da empresa, evidenciando as mudanças realizadas com o propósito de posicionar a organização no mercado. Na seção seguinte, entendeu-se que, por se tratar de uma avaliação importante por parte dos funcionários acerca das quatro dimensões do VRIO, resolveu-se apresentar a frequência das respostas obtidas. Por fim, é apresentada a análise propriamente por meio do modelo VRIO.

4.1 HISTÓRICO E MUDANÇAS ENTRATÉGICAS

Segundo os dados coletados por meio da entrevista com os gestores, a empresa chamada Namont teve início no de ano de 1981, em uma pequena comunidade localizada no município de turvo – SC. Na época, a empresa contou com a ajuda de dois colaboradores e com apenas duas máquinas de costura, “naquela época, eram fabricados apenas uniformes escolares e profissionais mais simples, como, camisetas, calças e bermudas”.

Questionados sobre o nome da empresa, eles informaram que o nome atual era de um de seus colaboradores que encerrou as atividades e cedeu, em 1995, ao atual proprietário, o nome e a sua antiga logomarca. Naquele ano, para alcançar novos clientes foi aberto uma filial no centro da cidade, para facilitar o deslocamento dos clientes. Em 1998, com o aumento da demanda foi necessário fazer a primeira ampliação da fábrica. Devido a mão de obra, em 2004, foi adquirindo um pavilhão no centro da cidade para facilitar o deslocamento dos colaboradores até fábrica. Em 2005, a empresa veio a ampliando junto suas peças, que hoje além dos uniformes profissionais e escolares, eles fabricam também



uniformes esportivos e além de jaquetas e peças sociais, conforme a empresa ficou conhecida, eles passaram a “ter atendimento principal no sul de Santa Catarina, mas também possuímos clientes em outras regiões de Santa Catarina e Rio Grande do Sul”.

Como a estrutura do pavilhão já estava muito antiga em 2008, a empresa passou a atender algumas regiões de São Paulo e sua estrutura foi ampliada para 300m do pavilhão antigo, foram adquiridos outro pavilhão e um terreno para caso de haver necessidade de mais ampliações da fabrica, a qual não levou muito tempo para acontecer. Em 2012, devido a demanda de pedidos foi necessária a compra de novos maquinários para ajudar no processo de produção e com isso veio nova ampliação da fábrica.

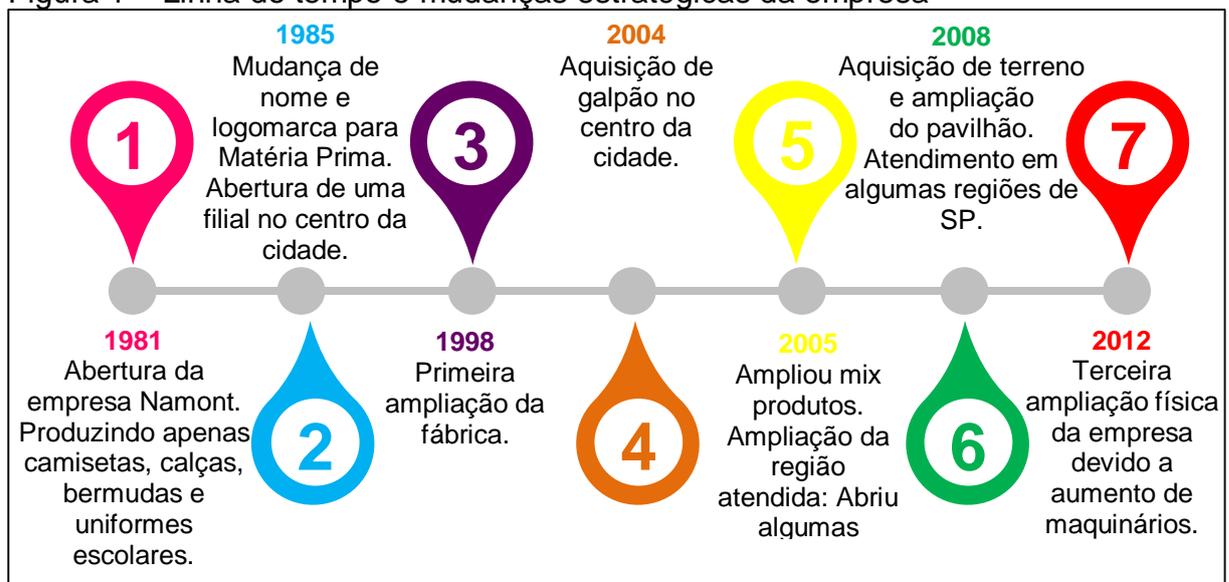
Os gestores contam que, na época da abertura da empresa, foi “difícil, devido a empresa ter sido iniciada no interior, a visibilidade era pequena, fazendo com que os clientes se restringissem aos moradores da comunidade”.

Hoje a empresa conta com um total de 64 colaboradores, 55 máquinas de costuras, 3 máquinas de bordado, máquina de corte a laser, 2 plotters de impressão sublimática, 4 prensas térmicas, 120 berços térmicos para serigrafia, 10 máquinas de corte, entre outros equipamentos.

Com o crescimento do mercado, a empresa vem buscando por “novas tecnologias para que se possam acelerar os processos de produção e aprimorar os seus produtos no mercado, sendo também procurada a melhoria no sistema de produção e novas ferramentas administrativas e de controle”.

Para se manter no mercado de trabalho a empresa está constantemente em busca de novas estratégias, ela visa procurar por tecidos em promoções que sejam de qualidade e acessíveis ao consumidor, sendo um ponto forte da empresa a qualidade e carinho que deposita em cada peça e a redução do prazo de entrega.

Figura 1 – Linha do tempo e mudanças estratégicas da empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

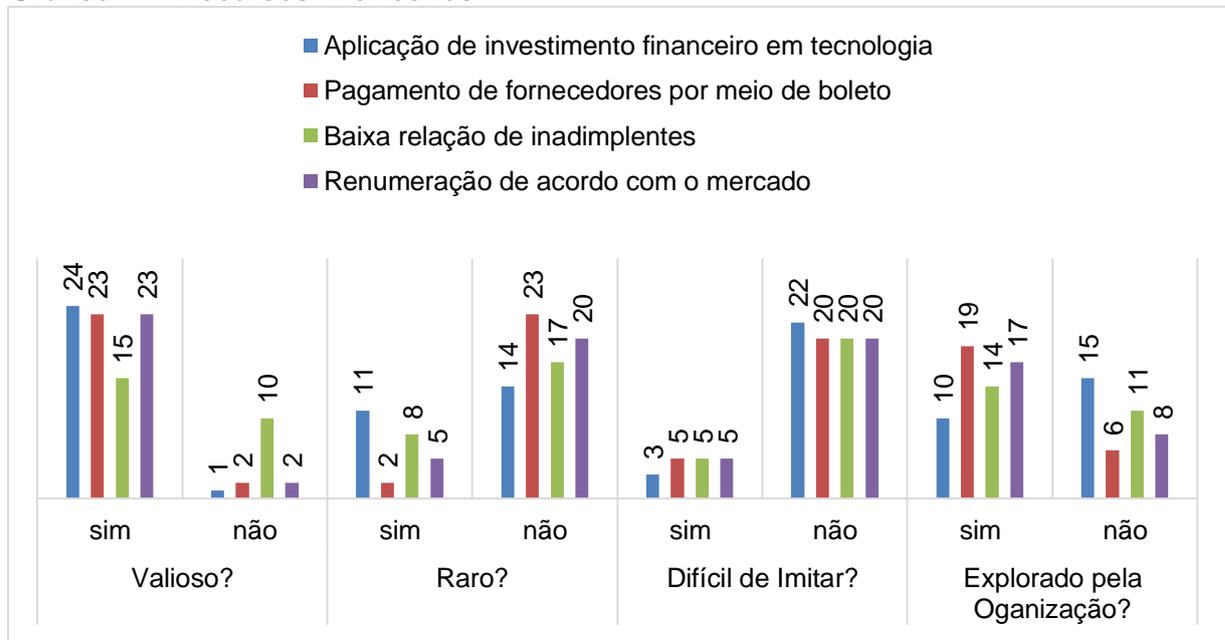


4.2 FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS QUESTÕES RELACIONADAS AO VRIO

Foi realizada junto com os três gestores, a identificação dos recursos considerados importantes para a empresa. Acerca dos recursos financeiros, eles informaram que investem em tecnologia “Visamos em primeiro lugar o investimento contínuo em tecnologias”, também disseram que a remuneração dos gestores é feita conforme o mercado paga. Com base nesses dados, foi elaborada a matriz VRIO e enviada aos funcionários para que eles fizessem a avaliação dos recursos cujos resultados são apresentados nos gráficos a seguir.

No gráfico 1, estão listados os recursos e as capacidades internas elencados pelos gerentes da organização conforme a proposta de Barney e Hesterly (2007). Inicia-se com os recursos financeiros, o qual é todo o dinheiro usado pela organização, para que possam ser amenizados os riscos e ameaças impostas pelo mercado concorrentes. Recursos financeiros, são todas as receitas que a empresa venha a usar (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Gráfico 1 – Recursos financeiros



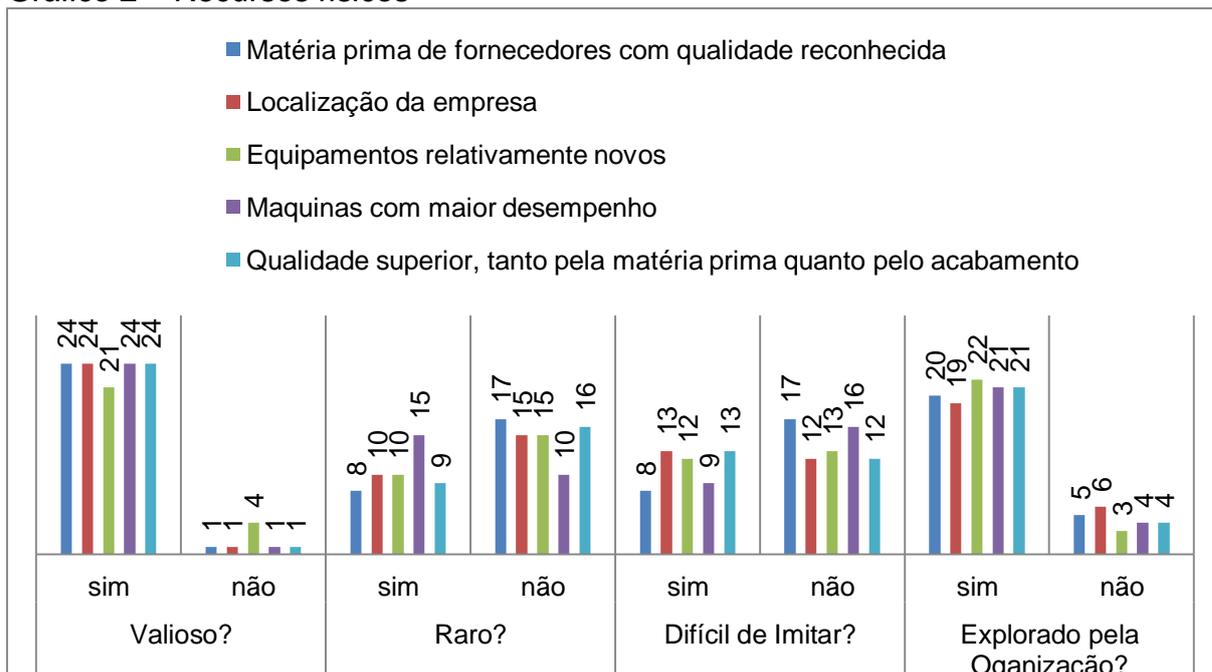
Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação aos dados coletados com os colaboradores, verifica-se que os recursos financeiros que se destacaram como valioso foi a aplicação de investimento financeiro em tecnologia, pagamento de fornecedores por meio de boletos e remuneração de acordo com o mercado.

No gráfico 2, sobre os recursos físicos estão ligados diretamente com o acesso dos clientes e fornecedores, com um bom ponto de localização. Barney e Hesterly (2011) definem recursos físicos sendo os edifícios, maquinários localização da empresa.



Gráfico 2 – Recursos físicos

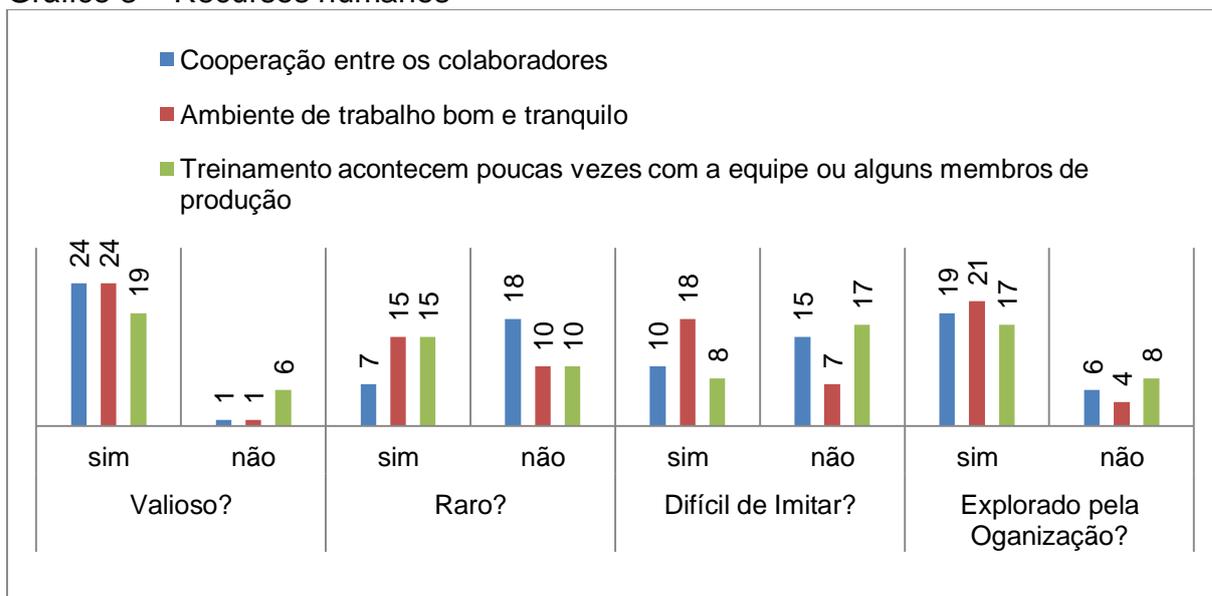


Fonte: Dados da pesquisa.

Como se pode verificar, todos os recursos físicos são valiosos. Apenas máquinas com maior desempenho foram consideradas raras diante da concorrência, no entanto há possibilidade de serem imitadas. Mas todos são explorados pela empresa.

A seguir são apresentados os recursos humanos – gráfico 3 – os quais tratam da cooperação entre os colaboradores a fim de chegar a uma finalidade comum. Para Barney e Hesterly (2011), esse recurso é referente aos treinamentos e capacidades, os quais são essenciais para a organização.

Gráfico 3 – Recursos humanos



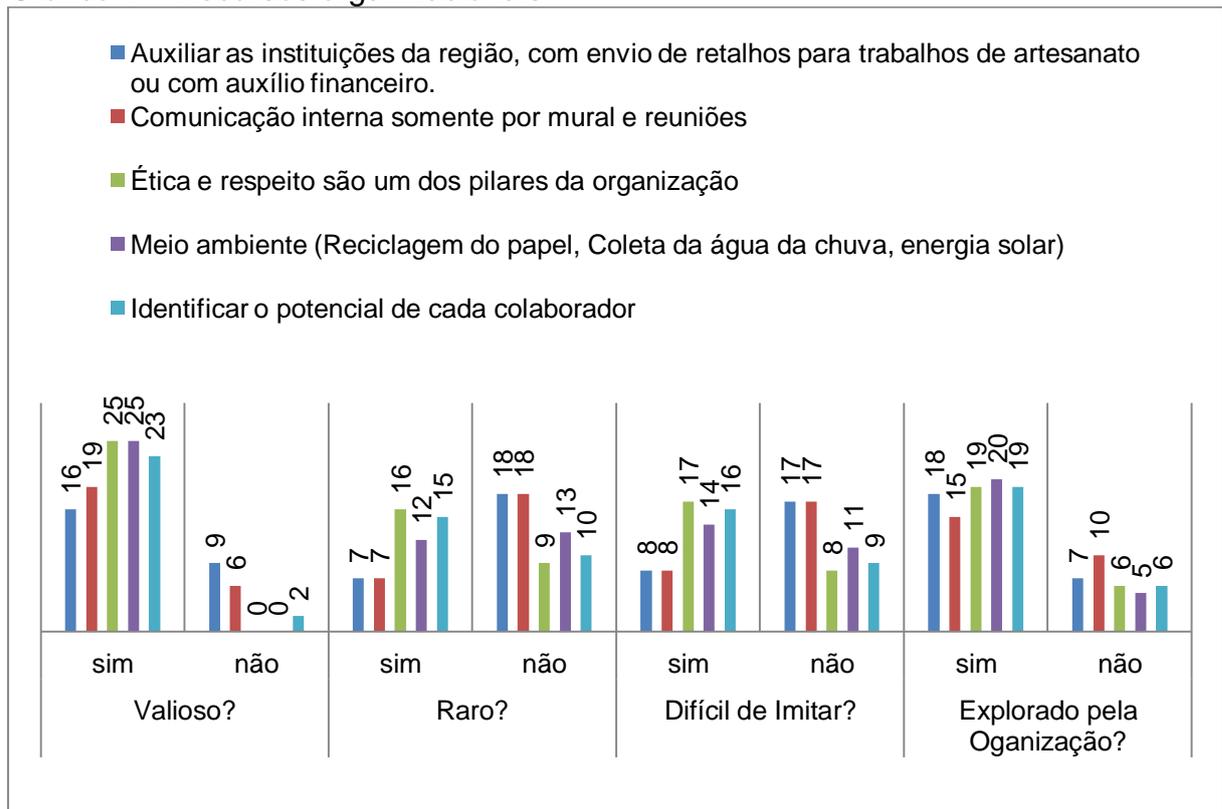
Fonte: Dados da pesquisa.



Embora sejam considerados valiosos pelos funcionários, há uma divisão de opinião entre a raridade e difícil de imitação o que pode indicar dificuldade de interpretação por parte dos colaboradores na avaliação.

Estão listados, no gráfico 4, os recursos organizacionais, os quais são responsáveis por como uma organização se comporta para alcançar seus objetivos. Segundo Barney e Hesterly (2011) tratam de como a empresa trabalha para atingir seus objetivos.

Gráfico 4 – Recursos organizacionais



Fonte: Dados da pesquisa.

Aqui se percebe que o recurso ético e respeito são um dos pilares da organização foi considerado pelos colaboradores valioso, raro, difícil de imitar e explorado pela organização, já o recurso meio ambiente foi considerado valioso somente.

Os dados indicam que os funcionários consideram os recursos e capacidades internas da empresa de modo geral como valiosos e explorados pela empresa. Quanto à raridade e se são difíceis de imitar não há consenso pelos responsáveis.

4.3 ANÁLISE À LUZ DO MODELO VRIO

Para elaborar a matriz VRIO, foram considerados os resultados apresentados nos gráficos acima, utilizando a avaliação SIM para os casos com maior recorrência nas respostas com menor avaliação, foi considerado NÃO. A apresentação dos resultados inicia com os Recursos Financeiros.



Quadro 6 – Recursos financeiros

Recursos Financeiros						
Recursos para a empresa são:	Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela Organizacional?	Implicações competitivas	Força ou Fraqueza
Aplicação de investimento financeiro em tecnologia	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva	Força
Pagamento de fornecedores por meio de boleto	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva	Força
Baixa relação de inadimplentes	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva	Força
Renumeração de acordo com o mercado	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva	Força

Fonte: Dados da pesquisa.

No quadro 6, a organização apresentou nos recursos financeiros paridade competitiva em todos os seus recursos, o que leva a empresa a não se destaca diante das concorrentes, considerando o conceito da RBV. Indicando a necessidade de melhora desses recursos. Sob esses aspectos esses recursos são considerados forças. Segundo Barney e Hesterly (2007), quando uma empresa possui apenas paridade competitiva, ela não pode ser diferenciada em nem um aspecto em relação as suas concorrentes.

Quadro 7 – Recursos físicos

Recursos Físicos						
Recursos para a empresa são:	Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela Organizacional?	Implicações competitivas	Força ou Fraqueza
Matéria prima de fornecedores com qualidade	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva	Força
Localização da empresa	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva	Força
Equipamentos relativamente novos	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva	Força
Maquinas com maior desempenho	SIM	SIM	NÃO	NÃO	Vantagem Competitiva Temporária	Força
Matéria prima quanto pelo acabamento	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva	Força

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre os recursos físicos avaliados, destacou-se como vantagem competitiva temporária as máquinas com maior desempenho – quadro 7. Sendo considerado temporário pelo fato da concorrência poder adquirir a qualquer momento. Barney e Hesterly (2007) definem essa vantagem como a que não dura por muito tempo, que tem um curto tempo de exclusividade. Significando a melhoria dos acabamentos, matéria prima de qualidade, localização, e equipamentos.



Quadro 8 – Recursos humanos

Recursos Humanos						
Recursos para a empresa são:	Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela Organizacional?	Implicações competitivas	Força ou Fraqueza
Cooperação entre os colaboradores	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva	Força
Ambiente de trabalho bom e tranquilo	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável	Força
Treinamentos acontecem poucas vezes com a equipe ou alguns membros de produção	SIM	SIM	NÃO	NÃO	Vantagem Competitiva Temporária	Força

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os recursos avaliados no quadro 8, destaca-se o recurso de ambiente de trabalho bom e tranquilo é foi considerado raro, difícil de imitar e também explorado pela organização, sendo ela uma vantagem competitiva sustentável. Sustentável, pois ela perdura por um grande tempo, quando consegue desempenho econômico acima do normal. Para Paiva, Barbosa e Gonçalves (2010) vantagem competitiva sustentável é aquela que seus concorrentes não podem tê-la. Para Barbey e Hesterly (2007), vantagem competitiva temporária é aquela que perdurará por um curto prazo de tempo.

Quadro 9 – Recursos organizacionais

Recursos Organizacionais						
Recursos para a empresa são:	Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela Organizacional?	Implicações competitivas	Força ou Fraqueza
Auxiliar as instituições da região, com envio de retalhos para trabalhos de artesanato ou com auxílio financeiro	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva	Força
Comunicação interna somente por mural ou reuniões	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva	Força
Ética e respeito são um dos pilares da organização	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável	Força
Meio ambiente (reciclagem o papel, coleta da água da chuva, energia solar)	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva	Força
Identificar o potencial de cada colaborador	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável	Força

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos recursos listados acima, os que se destacam foram a ética e respeito são um dos pilares da organização e identificar o potencial de cada colaborador, esses dois recursos foram considerados, raro, difícil de imitar e explorado pela organização, sendo ela uma vantagem competitiva sustentável. Sustentável pois ela



permanece por muito tempo sem o alcance dos concorrentes. Segundo Barney (2011), para ter uma vantagem competitiva sustentável a empresa concorrente deve ter uma desvantagem para esse mesmo item em comparação com a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou fazer a análise dos recursos e capacidades estratégicas que a empresa possui, considerando os recursos internos: financeiro, físico, humano e organizacional, utilizando a proposta do modelo VRIO.

A partir da entrevista foram identificados os eventos e mudanças estratégicas adotadas pela empresa, no total foram dezessete recursos e capacidades (financeiros, físico, humanos e organizacionais) levantados pelos gestores da organização, sendo eles avaliados pelos colaboradores.

Desses dezessete recursos, três foram considerados vantagens competitivas sustentáveis, são eles: nos recursos humanos – o que se destacou foi o ambiente de trabalho bom e tranquilo: nos recursos organizacionais: ética e respeito são os pilares da organização e identificar o potencial de cada colaborador.

Percebeu-se que os recursos financeiros não apresentaram diferencial para a empresa. Nos recursos físicos, apenas um recurso teve indicação de vantagem competitiva temporária: máquinas com maior desempenho. De modo geral, a empresa se encontra em paridade competitiva o que pode denotar certa dificuldade no mercado em que está inserida.

Além da identificação e avaliação dos recursos e capacidades internas que será apresentada a empresa, academicamente o fato de avaliação por meio do VRIO ter sido realizada por uma amostra considerável de colaboradores da empresa e que, na mensuração da frequência, percebeu-se certo alinhamento na interpretação deles com relação aos recursos apreciados.

Limitação se deu devido a COVID-19, que em função disso não se conseguiu realizar a pesquisa censitária prevista inicialmente.

Sugere-se outras pesquisas com base no VRIO utilizando o passo a passo aplicado neste trabalho que envolveu: I – identificação dos recursos e capacidades internas por meio de entrevistas com os gestores; II – com base nas entrevistas, elaborar a matriz VRIO e obter a avaliação dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

BANSAL, P. Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 197-218, 2005.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.326 p.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BONN, I. Staying on top: Characteristics of long-term survival. **Journal of Organizational Change Management**, v. 13, n. 1, p. 32-48, 2000.



BORTOLUZZI, C. A. P.; SEHNEM, S.; PETRY, D. R.; CARVALHO, C. E.; SANTOS JUNIOR, S. Práticas de Sustentabilidade e Resource Based View – RBV: Estudo na Rede Senac de Santa Catarina. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 28, p. 293-319, 2018.

BURLAMAQUI, L.; PROENÇA, A. Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégia da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 79-110, jan./jun. 2003.

CARVALHO, D. M.; PRÉVOT, F.; MACHADO, J. A. D. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **R.Adm.**, São Paulo, v.49, n.3, p.506-518, jul./ago./set. 2014.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**. Chicago, p.118-128, julho-agosto, 1995.

CROOK, T. S.; KETCHEN JR., D. J.; COMBS, J. G.; TODD, S. Y. Strategic resources and performance: a meta-analysis. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 11, p. 1141-1154, 2008.

CRUZ, K. D. B.; PEREIRA, L. C. L. Vantagem competitiva de uma franquia no segmento de chocolates finos: um estudo na perspectiva Resource-Based View (RBV). **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 3, p. 1035-1058, 2017.

DE BARROS E SILVA NETO; T.; MACEDO-SOARES, D. L. A.; PITASSI, C. Adequação estratégica das áreas de trade marketing das empresas de bens de consumo atuando no Brasil. **Revista ADM. MADE**, v. 15, n. 1, p. 1-22, 2011.

DE SOUZA, K.C.; AWAZU, Y. Knowledge management at SMEs: five peculiarities. **Journal of Knowledge Management**, v.10, n.1, p.32-43, 2006.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 175 p.

GOHR, C. F. et al. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro, **RGO - Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, jan./jun de 2011.

GORDON, J. R. M.; LEE, P. M.; LUCAS, H. C. A resource-based view of competitive advantage at the Port of Singapore. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 14, p. 69 – 86, 2005.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, Berkeley, v. 33, n. 3, Spring 1991.

Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the firm. **The Academy of Management Review**. 20 (4), 986-1014.



HITT, M. A.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p

MENDES, L.; TISOTT, S. T.; RIZZO, M. R.; SANTOS, F. S. D. Ampliando as contribuições da teoria Neoinstitucional à Visão Baseada em Recursos. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 36, p. 221-237, 2014.

PAIVA, R. V. C.; BARBOSA, F. V.; GONÇALVES, R. G. A Visão Baseada em Recursos: o que se vê é diferente, mas é igual. **Revista Reuna**, v. 13, n. 3, 2010.

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

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A Resource-based view. **Strategic Management Journal**, 14(3), 179-191. 1993.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, 24(4), 309–323, 2003.

PINHEIRO, J. M. **Da iniciação científica ao TCC**: uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010. xv, 161 p.

SILVA, C. L. Competitividade e Estratégia Empresarial: Um Estudo de Caso da Indústria Automobilística Brasileira na Década de 1990. **Rev. FAE**, Curitiba, v.4, n.1, p.35-48, jan./abr. 2001.

SAUER, C.; LIU, L.; & JOHNSTON, K. Where project managers are kings. **Project Management Journal**, 32(4), 39-49. 2001.

SHARMA, S.; VREDENBURG, H. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. **Strategic Management Journal**, Chicago, v.19, p.729–753, 1998.

UHLANER, L.M.; VAN SANTEN, J. Organization context and knowledge management in SMEs: a study of Dutch technology-based firms. In: LANDSTROM, H.; RAFFA, M.; IANDOLI, L. (Ed.) **Entrepreneurship, Competitiveness and Local Development - Frontiers in European Research**. Forthcoming: Edward Elgar publishing, 2007, 279 p.

VASCONCELOS, F. C. **Vantagem e desvantagem competitiva**: os construtos e a métrica. **FGV – EAESP**, Relatório de pesquisa. n 42, 2004 b, 42p.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.



APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa

Prezado respondente, agradecemos a sua participação nesta pesquisa e garantimos que você não será identificado. Solicitamos que leia os conceitos apresentados no quadro.

<u>Valioso?</u> O recurso permite explorar uma oportunidade ambiental ou neutralizar uma ameaça do ambiente?
<u>Raro?</u> Esse recurso tem pouco acesso pelos concorrentes?
<u>Insubstituível?</u> É difícil de ser imitado? A empresa tem vantagem para desenvolver ou obter esse recurso?
<u>Organizacional?</u> A empresa esta organizada para dar suporte a exploração de seus recursos Valiosos, Raros e Difícil de Imitar?

Com base nos conceitos acima, solicitamos que avalie cada recurso apresentado da empresa Matéria Prima Indústria e Comércio indicando SIM ou Não.

(continua)

Recursos Financeiros				
Recursos para a empresa são:	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?
Aplicação de investimento financeiro em tecnologia				
Pagamento de fornecedores por meio de boleto				
Baixa relação de inadimplentes				
Renumeração de acordo com o mercado				
Recursos Físicos				
Recursos para a empresa são:	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?
Matéria prima de fornecedores com qualidade reconhecida				
Localização da empresa				
Equipamentos relativamente novos				
Maquinas com maior desempenho				
Qualidade superior, tanto pela matéria prima quanto pelo acabamento				
Recursos Humanos				
Recursos para a empresa são:	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?
Cooperação entre os colaboradores				
Ambiente de trabalho bom e tranquilo				
Treinamentos acontecem poucas vezes com a equipe ou alguns membros de produção				



APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa

(conclusão)

Recursos Organizacionais				
Recursos para a empresa são:	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?
Auxiliar as instituições da região, com envio de retalhos para trabalhos de artesanato ou com auxílio financeiro				
Comunicação interna somente por mural e reuniões				
Ética e respeito são um dos pilares da organização				
Meio ambiente (Reciclagem do papel, Coleta da água da chuva, energia solar)				
Identificar o potencial de cada colaborador				