

RECURSOS E CAPACIDADES ESTRATÉGICAS COMO FONTES DE VANTAGEM COMPETITIVA NO CLUBE ARRANCA

STRATEGIC RESOURCES AND CAPACITIES AS SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE CLUBE ARRANCA

Vanessa de Campos Junges¹

Fábio Dal-Soto²

Resumo

A visão baseada em recursos baseia-se na análise a partir do ambiente interno da organização, no sentido de obter vantagem competitiva por meio da utilização satisfatória de seus recursos e capacidades estratégicas. Com base nisso, este estudo tem o objetivo de analisar os recursos e capacidades estratégicas do Clube Arranca, a fim de compreender como estes podem se constituir em fontes de vantagens competitivas. Em relação ao método, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso único, realizado por meio de entrevistas e dados secundários. Os principais resultados apontam que o Clube possui recursos chaves que propiciam diferencial competitivo, como a infraestrutura, retratada no espaço arborizado e espaço edificado, e a reputação, baseada na cultura e nos recursos humanos. Tais recursos estão calcados nos pressupostos da heterogeneidade e imobilidade, tornando-se assim possíveis fontes de vantagem competitiva.

Palavras-chave: Visão baseada em recursos. Recursos e capacidades estratégicas. Heterogeneidade dos recursos. Imobilidade dos recursos. Vantagem competitiva.

Abstract

Resource based view is based on analysis from the organization's internal environment, in order to gain competitive advantage through the satisfactory use of its strategic resources and capabilities. Base on that, this study aims to analyze the strategic resources and capabilities of Club Arranca in order to understand how these can be sources of competitive advantages. Regarding the method, this research is characterized as a single case study,

¹ Bacharel em Administração pela Universidade de Cruz Alta - UNICRUZ e Mestranda em Administração da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Brasil. Contato: vanessadecamposjunges@gmail.com

² Bacharel em Administração com Ênfase em Análise de Sistemas de Informação pela URI - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Mestrado em Administração pela UNISINOS, Doutorando em Administração na UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil. Contato: fsoto@unicruz.edu.br

accomplished through interviews and secondary data. The main results indicate that the Club has key resources that provide a competitive differential, such as infrastructure, portrayed in the wooded space and built space, and the reputation based on culture and human resources. These resources are based on the assumptions of heterogeneity and immobility, thus becoming possible sources of competitive advantage.

Keywords: *Resource-based view. Strategic resources and capabilities. Resources heterogeneity. Resources Immobility. Competitive advantage.*

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, percebe-se que vem aumentando o interesse por pesquisadores na área de estratégia no sentido de compreender quais fatores influenciam o desempenho das organizações (DE ARO; SAMPAIO, 2016; CASTRO JUNIOR *et al.*, 2015; HOSKISSON *et al.*, 1999; LEITE; FIATES; LIMA, 2013). Nesse sentido, duas abordagens têm sido tradicionalmente discutidas na área: a análise competitiva de Porter, a qual analisa as forças do ambiente setorial, e a visão baseada em recursos (*resource-based view* - RBV) de Wernerfelt (1984) e Barney (1991), que analisa as forças e fraquezas internas.

De forma complementar aos estudiosos que enfatizam a análise do ambiente externo, apoia-se neste estudo o desempenho superior advindo da análise interna da organização, ou seja, de dentro para fora. A RBV instiga a busca por competências distintivas dentro da organização como fonte de vantagem competitiva. De forma sintética, a RBV busca subsídios internos na organização que gerem sua posição no mercado, ou que possam ser utilizados para gerar tal posição (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014). Neste sentido, esta vertente proporciona o entendimento de como os recursos podem se constituir em potencialidades nas organizações, pois a preferência dos consumidores muda rapidamente e as tecnologias estão em contínua evolução. Assim, as organizações necessitam olhar para as suas capacidades internas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; VALLANDRO; TREZ, 2013).

A RBV focaliza especialmente os processos organizacionais que se encontram no ambiente interno, o que resulta na criação de estratégias únicas e mais flexíveis do que as desenvolvidas pela análise setorial (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Deste modo, as organizações são conceituadas como uma coleção de recursos (WERNERFELT, 1984), e por intermédio deles é possível fortalecer a posição diferenciada no mercado. Ribeiro, Scherer e Silva (2016) relatam ainda que o crescimento da organização não depende apenas do mercado em que ela se encontra, mas dos recursos que possui e do modo que os utiliza.

O uso da RBV pode ser evidenciado em diversos casos já explorados pela academia, como nos trabalhos de Camargo e Fernandes (2014), Gouveia e Neto (2010), Ribeiro, Scherer e Silva (2016), Salgado e Colombo (2015) e Siebra *et al.* (2011). Desse modo, a utilização dos recursos heterogêneos, juntamente com estratégias adequadas para o mercado em questão, podem configurar fontes de vantagem competitiva. Nesse sentido, Vasconcelos e Cyrino (2000) relatam que o resultado significativo de uma organização é explicado, primordialmente, por suas capacidades internas.

Nesta mesma linha de pensamento, ressalta-se a relevância das organizações atentarem tanto para o ambiente externo quanto para o interno. Porém, ressalta-se a importância do ambiente interno, uma vez que não são apenas os recursos ofertados que devem apresentar diferencial, mas também as capacidades das organizações. Nesta perspectiva, Mintzberg,

Ahlstrand e Lampel (2000) relatam que a estratégia, as aptidões e os demais recursos e capacidades de uma organização devem se encaixar de forma harmoniosa, uma vez que são valores chaves que fazem a diferença para se obter sucesso.

Nesse contexto, este estudo tem como objetivo analisar os recursos e capacidades estratégicas do Clube Arranca, a fim de compreender como estes podem se constituir em fontes de vantagens competitivas. O objeto em estudo trata-se de uma associação recreativa e sem fins lucrativos, localizada no município de Cruz Alta/RS e que está há mais de 100 anos no mercado, configurando-se como um espaço para o lazer. A partir disso, tem-se como problema a seguinte questão: Como os recursos e capacidades estratégicas do Clube Arranca podem ser fontes de vantagem competitiva?

A lógica subjacente à RBV é de que a obtenção da vantagem competitiva depende de recursos e capacidades únicas, os quais serão descobertos se a organização analisar seu ambiente interno e explorá-los (BARNEY, 1991). Camargo e Fernandes (2014) argumentam ainda, que as organizações devem ter um olhar crítico perante o mercado, sendo que analisar apenas o ambiente externo não é suficiente. Raramente uma organização irá obter vantagem competitiva no setor que está inserida se não possuir os recursos internos necessários para reconhecer, aproveitar e utilizar as oportunidades que o ambiente oferece. Como afirmam Ribeiro, Scherer e Silva (2016), a RBV proporciona um melhor entendimento do potencial que cada organização possui, investigando e utilizando o que há de heterogêneo e gerando assim seu diferencial.

A análise de dentro para fora pode constituir-se como uma importante vertente para o desenvolvimento de estratégias diferenciadas, a partir dos recursos internos únicos da organização. É nessa lógica que este trabalho se assenta, por meio da abordagem estratégica *inside-out*, caracterizada pelo foco no ambiente interno da organização e nas suas potencialidades de geração de vantagem competitiva, especialmente a partir dos recursos estratégicos, da heterogeneidade e imobilidade dos recursos. Como objeto empírico, o Clube Arranca fornece uma ampla trajetória que possibilita a evidenciação dos recursos e capacidades edificados ao longo do tempo e permite a exploração dos pressupostos teóricos que sustentam a RBV em uma organização que atua em um setor pouco explorado no campo da administração estratégica.

Na sequência, o artigo aborda os pressupostos teóricos embasados na visão baseada em recursos. Posteriormente, o método da pesquisa é explorado, detalhando as formas de coleta e análise de dados. Na sequência, expõe-se a análise do caso do Clube Arranca e as considerações finais da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os pressupostos teóricos utilizados para sustentar a pesquisa, a fim de possibilitar o encadeamento teórico-empírico. Desta forma, esta seção está organizada em dois tópicos: a) visão baseada em recursos; b) recursos e capacidades estratégicas.

2.1 Visão Baseada em Recursos

A perspectiva da RBV busca compreender como uma organização se difere de outra e como manter tal singularidade (HOSKISSON *et al.*, 1999). Nessa mesma lógica, Collis e Montgomery (1995) consideram que não existem duas organizações iguais em função de que

cada uma possui capacidades e recursos diferenciados, visto que desfrutam de experiências, habilidades e culturas únicas. Parte-se então do pressuposto de que as organizações terão resultados positivos como resposta em relação à maneira como tratam seus recursos e capacidades (DE ARO; SAMPAIO, 2016). Logo, se os recursos e as capacidades de uma organização estiverem organizados de maneira eficiente e eficaz determinarão sua posição no mercado (RIBEIRO *et al*, 2012), em condições de se sobressair perante a concorrência (COLLIS; MONTGOMERY, 1995). Estudos sobre a RBV têm sido realizados a fim de compreender como os recursos estão sendo utilizados e agrupados para trazer vantagem competitiva e como sustentá-la ao longo do tempo, considerando-se a identificação da origem da heterogeneidade das organizações (CARVALHO; GRZEBIELUCKAS, 2006). Helfat e Peteraf (2003) argumentam que a RBV faz com que a compreensão do que vem a ser a heterogeneidade se torne mais simples, onde a identificação da posse de recursos e capacidades únicas afeta diretamente a concorrência, gerando vantagem ou desvantagem competitiva. Seguindo o pensamento de que as organizações possuem recursos heterogêneos, Collis e Montgomery (1995) afirmam que a vantagem competitiva pode ser gerada através do desenvolvimento de um conjunto de recursos competitivos diferenciados, juntamente com uma estratégia bem concebida, explorando estes recursos.

Assim, a RBV enfatiza os recursos e capacidades internas, de modo que o monitoramento e a utilização destes possa gerar resultados positivos, alcançando a vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011). Peteraf (1993) ressalta que a heterogeneidade faz com que as organizações possuam capacidades distintas e, ao contrário da concorrência, podem não apresentar lucro, mas também podem não demonstrar prejuízo. Esta autora afirma ainda que estes fatores heterogêneos são capazes de gerar a satisfação dos clientes, o que acarreta desempenho superior.

Neste mesmo pensamento, Pascucci, Grave e Silveira (2003) acrescentam que os recursos heterogêneos de uma organização, podem ser reconhecidos por meio das rotinas diárias e aprendizado em conjunto pelos colaboradores, onde são criados e fortalecidos recursos únicos de cada organização. Desta forma, as organizações podem buscar e desenvolver seus recursos e capacidades únicas, valorizando o que observam poder tornar-se mais vantajoso, após analisar seu ambiente interno.

A fim de verificar este diferencial, consideram-se colaboradores especializados, cultura, conhecimento, tecnologia, maquinário e processos organizacionais, localização geográfica e produtos e/ou serviços (NEUTZLING; SILVA, 2016; BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984), e como estes são unidos e constantemente melhorados. Em outras palavras, basta as organizações aproveitarem suas raridades, ou seja, o que possuem de recursos diferenciados. Logo, a análise por meio da RBV oportuniza as organizações a observarem o que possuem de diferencial, e identificar assim as principais vantagens competitivas que possuem ou podem vir a possuir, destacando o que se refere à reputação e recursos humanos (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).

A RBV não menospreza a análise do ambiente externo, mas destaca a análise do ambiente interno. Por meio desta avaliação dos recursos internos, as organizações percebem o que possuem de melhor ou procuram organizar de maneira eficaz os recursos que podem transformar-se em recursos estratégicos, a fim de se fortalecerem para enfrentarem o ambiente externo (CAMARGO; FERNANDES, 2014).

Na perspectiva da RBV, a organização é composta por recursos humanos, financeiros, organizacionais e produtivos, uma vez que deve-se ter em mente que nem todos os recursos poderão ser capazes de manter resultados significativos. Neste sentido, as organizações

necessitam focar em seus melhores recursos e não apenas desenvolvê-los, mas torná-los únicos para serem complexos, impossibilitando a imitação e apresentando performance superior à concorrência (BARCELOS; MARCON; MELLO, 2011; BENTO; MONTENEGRO, 2015; CAMARGO; FERNANDES, 2014).

Através da RBV é possível compreender quais fatores influenciam a vantagem competitiva, de modo que esta contribui para que haja entendimento de quais recursos geram e sustentam a posição da organização. Logo, os gestores terão maior conhecimento dos recursos que devem receber investimentos e implementações para seguirem em busca do melhor potencial (BARBOSA; MACHADO, 2013; BINDER; FAVORETO; VIEIRA, 2012).

Segundo Day, Reibstein e Gunther (1999), a criação e conservação da vantagem competitiva requer aprimoramento contínuo, visto que alguns recursos são semelhantes, inferiores ou superiores aos dos concorrentes, e os superiores devem ser enfatizados. Portanto, a posição superior está relacionada à capacidade de criação de barreiras à imitação e de sustentação das vantagens existentes.

Conforme Medeiros *et al.* (2015), a RBV é importante à medida que as organizações tenham conhecimento dos recursos que possuem, para que consigam implementar práticas que são almejadas e adaptá-las aos recursos disponíveis, buscando ainda desenvolver novos recursos. Segue-se assim o pressuposto de que as organizações são heterogêneas por natureza, e o desempenho destas é resultado dos recursos valiosos e raros que possuem, os quais podem gerar vantagem competitiva se forem utilizados de forma adequada (VEIGA; TORTATO, 2014).

Portanto, a RBV tem como objetivo principal a análise interna, onde os recursos e capacidades servem de unidades de análise para compreender o que está se destacando na organização, ou o que pode se transformar em um possível diferencial competitivo (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014). Assim, essa perspectiva é destinada a relatar os principais diferenciais por meio da visualização das forças internas que a organização possui, ou seja, dos seus recursos e capacidades que possibilitam a geração do desempenho superior (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014; CAMARGO, FERNANDES, 2014). Em função deste foco, a subseção a seguir explora especificamente este ponto de forma mais detalhada, ou seja, os recursos e capacidades com o intuito de se alcançar a vantagem competitiva.

2.2 Recursos e capacidades estratégicas

A inovação constante dos produtos e processos, na busca de torná-los distintos ou, no mínimo, no mesmo patamar da concorrência, é essencial para as organizações que desejam obter vantagem competitiva (CARVALHO; GRZEBIELUCKAS, 2006). Neste sentido, Bento e Montenegro (2015) e Santos e Dias (2013) complementam que a exploração dos recursos de uma organização é de elevada importância, já que através deste conhecimento pode desenvolver-se a geração da posição superior. Logo, a identificação e utilização destes recursos de maneira diferenciada os transformam em um potencial gerador de posição elevada.

Os recursos e capacidades de uma organização diferem-se significativamente, considerando-se que dentre os recursos estão as habilidades que cada colaborador possui, a marca do que se oferece, os recursos financeiros e os equipamentos. Por outro lado, as capacidades referem-se à habilidade ou competência de um grupo de recursos desempenharem determinada atividade, ou seja, a capacidade de uma organização representa o que ela pode fazer a partir da união dos recursos que possui (GRANT, 1991). Desta forma, a

partir da junção dos recursos e capacidades de forma eficaz pode-se gerar um desempenho diferenciado (RIBEIRO *et al*, 2012; GRANT, 1991).

Ressalta-se ainda que os recursos e as capacidades de uma organização podem ser considerados vantajosos somente se gerarem a redução dos custos desta, ou aumentarem o rendimento, em comparação ao tempo em que não existiam. Desse modo, se os recursos e as capacidades não apresentam esta redução ou aumento, podem ser relacionados às fraquezas de uma organização (ARREBOLA, 2009).

Na percepção de Grant (1991), os recursos e as capacidades de uma organização devem relacionar-se de maneira cooperativa e coordenada, de forma que os recursos são determinantes nas rotinas que podem ser desenvolvidas, ou seja, na capacidade de se realizar as atividades. Assim, os recursos internos individuais de cada organização, sejam seus valores, cultura e a liderança, são de elevada importância para a união correta dos recursos e das capacidades, o que pode gerar a vantagem competitiva.

Barney (1991) afirma que uma organização possui vantagem competitiva sustentável quando formula uma estratégia de criação de valor singular, a qual a concorrência atual ou potencial é incapaz de duplicá-la. Sendo assim, as organizações extraem suas vantagens de imperfeições no mercado, uma vez que ao criar produtos únicos, as organizações também desenvolvem capacidades ou recursos únicos. Para isto, este mesmo autor propõe quatro critérios que um recurso, produto e/ou serviço deve atender, os quais são apresentados no Quadro 1.

Critério	Significado/Definição	Pontos principais
Valor	Um recurso é valioso quando é capaz de melhorar o desempenho da organização, seja anulando uma ameaça ou utilizando uma oportunidade. Assim, um recurso só será considerado como gerador de vantagem competitiva quando for valioso.	<ul style="list-style-type: none"> - Fator positivo; - Força organizacional; - Paridade competitiva.
Raridade	Um recurso é raro quando poucas ou quase nenhuma organização o possui. Ou seja, um recurso deve ser além de valioso, raro, pois de nada adianta a organização ter o mesmo recurso valioso que a concorrência, uma vez que ambas irão buscar utilizar este recurso para obter a vantagem competitiva e assim nenhuma terá vantagem superior.	<ul style="list-style-type: none"> - Exploração do recurso valioso e raro. - Inexistência de empresas que tenham o recurso valioso e raro, ou que possuam potencial para explorá-lo.
Difícil imitação	Uma organização deve buscar não só desenvolver um recurso valioso e raro, mas também criar algo que não pode ser imitado, considerando-se sua cultura organizacional única, sua forma de obter a vantagem competitiva. Além disso, deve-se ponderar se o recurso que a faz obter a vantagem competitiva é complexo para o entendimento da concorrência.	<ul style="list-style-type: none"> - Condições históricas organizacionais; - Concorrentes tem dificuldade em compreender o que gerou a vantagem competitiva; - Vantagem competitiva por meio de relacionamentos interpessoais; - Documento de garantia sobre o direito de propriedade do recurso. - Há imobilidade do recurso, o que impede a concorrência de imitá-lo.

Organização	<p>Para a organização obter a vantagem competitiva sustentada, é necessário que possuam processos e políticas que auxiliem o desenvolvimento e a exploração do seu recurso valioso, raro e inimitável. Assim, todos os recursos e capacidades da organização devem estar combinados e apresentarem resultado satisfatório, onde estes estão ligados desde os níveis mais baixos até os mais altos da organização. Um recurso sozinho não irá gerar vantagem competitiva, mas ligado ao todo, aproveitando seu potencial, poderá apresentar desempenho diferenciado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura formal e organizada; - Padrões de comportamento.
-------------	---	---

Quadro 1 – Quatro critérios para identificação dos recursos estratégicos.

Fonte: Elaborado com base em Barney (1991), Barney e Hesterly (2011), Gohr (2011) e Arruda, Oliveira e Mariani (2014).

Estudos recentes como os de Arruda, Oliveira e Mariani (2014), Bezerra *et al.* (2015), De Aro e Sampaio (2016), Neto *et al.* (2016) e Santos e Dias (2013) demonstram que é possível verificar a real situação competitiva da organização com base nesses critérios. Além disso, se determinado recurso da organização não representa nenhum desses critérios, provavelmente gera desvantagem e pode ser considerado como uma franqueza da organização, onde deve-se buscar melhorar seu desempenho ou evitar sua utilização no desenvolvimento de estratégias.

Dierickx e Cool (1989) também apresentam uma proposta de recursos geradores de vantagem competitiva, onde afirmam que os recursos podem ser não comercializáveis, não imitáveis e não substituíveis. No que se refere aos recursos não comercializáveis, relaciona-se ao ponto em que não podem ser adquiridos no mercado, porque devem ser desenvolvidos e acumulados internamente. Enquanto os não imitáveis referem-se a não serem facilmente copiados, e os não substituíveis a não poderem ser substituídos por outros recursos.

A heterogeneidade baseia-se no que uma organização possui de diferente perante as demais. Visto isso, é um fator único das organizações e a principal geradora do diferencial competitivo destas, onde cada uma possui um conjunto de recursos e capacidades que a diferencia das demais (CAMARGO; FERNANDES, 2014). Pode-se considerar como heterogênea a reputação, as habilidades, o conhecimento dos colaboradores, as equipes e a cultura organizacional em si. Mesmo que outras organizações tentem imitar estes aspectos, dificilmente terão êxito, pois cada organização tem seu modo de gestão e seus colaboradores, o que é único e não há como replicar (MELO, 2011).

De forma complementar, cada organização possui seu conjunto de recursos heterogêneos, onde estes são distribuídos de forma também heterogênea, o que resulta em diferentes utilizações de recursos e desempenho superior da organização que souber utilizá-los de modo que impacte a concorrência (BASSO; LOUREIRO; KIMURA, 2006). Mesmo que as organizações estejam em um mesmo enquadramento setorial e possuam recursos parecidos, cada uma irá administrá-los de uma forma, uma vez que são heterogêneas (PUGAS; CALEGARIO; ANTONIALI, 2013).

A imobilidade dos recursos refere-se à escassez e dificuldade de imitação/replicação de recursos perante a concorrência. Porém, mesmo que uma organização consiga reproduzir um recurso, ele não terá o mesmo resultado que a organização copiada obteve, pois não será feito o mesmo uso, considerando-se que cada uma possui suas particularidades,

desenvolvimento e aplicação de recursos, ou seja, possuem recursos heterogêneos (MELO, 2011). Devido a isto, gera-se uma diferença entre as organizações, onde a que possui o recurso diferenciado tem vantagem sobre as demais, ocasionando a imobilidade dos recursos (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A capacidade da organização em imobilizar recursos é decorrente de suas estratégias em defesa da imitação da concorrência, à medida que através disso geram uma superioridade perante os demais, por usufruírem de um diferencial e torna-lo imóvel (SUZIN; GONÇALO; GARRIDO, 2014). Portanto, quanto maior a imobilidade dos recursos de uma organização, maior será seu desempenho no mercado de atuação (BASSO; LOUREIRO; KIMURA, 2006).

Deste modo, considerando a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos, a vantagem competitiva é gerada através da posse de um recurso e capacidade estratégica, ou seja, um recurso e capacidade que faça com que a organização apresente melhor desempenho perante a concorrência (COLLIS; MONTGOMERY, 1995). Para um recurso ser estratégico, ele deve apresentar altos níveis de ganhos econômicos (MELO, 2011). Santos *et al.* (2015) ressaltam que as instalações/estrutura física da empresa, colaboradores, informações/banco de dados dos clientes, sistemas/rotinas/procedimentos, experiência/valores/cultura/conhecimento, relacionamento/reputação/parcerias podem ser recursos estratégicos de uma organização.

Por sua vez, a capacidade organizacional está diretamente ligada a estes fatores, ditos como estratégicos e desenvolvidos e aprimorados ao longo do tempo, onde são as capacidades que fazem a união dos recursos (GRANT, 1991). De forma sintética, as capacidades estão na forma de gerenciar os recursos em si, em busca de uni-los de forma correta para se obter desempenho diferenciado dos recursos (ARRUDA; OLIVEIRA; MARIANI, 2014). Considerando-se esta base teórica, duas categorias foram desenvolvidas para a realização das entrevistas, envolvendo os recursos e capacidades estratégicas e heterogeneidade e imobilidade dos recursos (Quadro 2).

Categoria	Definição	Pontos chaves	Referências
Recursos e capacidades estratégicas	Os recursos organizacionais podem ser categorizados em financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, organizacionais, além da reputação no mercado. Visto isso, a capacidade faz a união dos recursos (GRANT, 1991).	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos e capacidades podem ser identificados através de pontos fortes. - Sustentação de pontos fortes. - Existência de recursos e capacidades não imitáveis. - Procedimentos organizacionais auxiliam no desenvolvimento de recursos e capacidades. - Possibilidade do desenvolvimento de um novo recurso. 	Grant (1991); Barney (1991); Collis e Montgomery (1995); Barney e Hesterly (2011); Melo (2011); Arruda, Oliveira e Mariani (2014); Santos <i>et al.</i> (2015).
Heterogeneidade e imobilidade dos recursos	Os recursos e capacidades heterogêneas das organizações são construídos e desenvolvidos através das rotinas organizacionais, cultura organizacional, aprendizado coletivo e processos, onde a organização fortalece um diferencial que não é	<ul style="list-style-type: none"> - Fator que gera diferencial. - Aspecto que favorece a permanência no mercado. - Desenvolvimento diferenciado de certos recursos. - Consciência do valor que o recurso possui e o porquê disto. 	Wernerfelt (1984); Barney (1991); Collis e Montgomery (1995); Grant (1991); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Melo (2011); Barney e Hesterly (2011); Pascucci, Grave e Silveira (2003); Camargo e Fernandes (2014).

	<p>facilmente imitável (PASCUCCI; GRAVE; SILVEIRA, 2003). Assim, algumas organizações tem dificuldade em desenvolver certos recursos, por estes serem de alto custo e/ou necessitarem de determinadas capacidades para desenvolvê-los (BARNEY; HESTERLY, 2011).</p>		
--	---	--	--

Quadro 2 – Categorias utilizadas para o desenvolvimento das entrevistas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

3. MÉTODO

Esta pesquisa classifica-se como qualitativa de natureza descritiva, onde se busca descrever características de um estudo de caso único. Objetivou-se ainda, investigar, descrever e analisar os dados coletados, pois assim como Triviños (1987) relata, na pesquisa qualitativa não se permite visões fechadas, recomenda-se a pesquisa por meio da análise de dados e não apenas a coleta destes.

Como método de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso, o qual é entendido como o estudo profundo e completo, relacionado a um ou mais objetos de estudo, onde busca-se obter conhecimento amplo (GIL, 2008). Portanto, o estudo de caso é a forma de se analisar profundamente um objeto empírico, já que, a partir dele, será possível reter informações detalhadas, de maneira que o investigador possa extrair características de significativa importância (YIN, 2010).

A organização estudada atua no setor recreativo, o qual possui demanda por serviços diferenciados e concorrência estável, no sentido de que as organizações existentes estão consolidadas. Torna-se então relevante analisar os recursos e capacidades estratégicas do Clube Arranca, a fim de compreender como estes podem se constituir em fontes de vantagens competitivas, e optou-se por desenvolver um único estudo de caso, uma vez que se pode ter maior foco no objeto em questão. Em relação à coleta de dados, realizaram-se três entrevistas com questões semiestruturadas, sendo duas aplicadas ao gerente administrativo do Clube e uma ao presidente do Clube. Entende-se como entrevista o processo de interação social, visto que o investigador faz questionamentos ao investigado em busca de levantar dados voltados à pesquisa em questão (GIL, 2008). Ressalta-se ainda, que o gerente administrativo e o presidente foram informantes chaves, para assim fazer com que os entrevistados possam discorrer com maior clareza, amplitude e profundidade sobre as perguntas.

Houveram diferentes momentos de coleta de dados. Inicialmente, para maior conhecimento do objeto aplicou-se um roteiro com questões para conhecimento geral das estratégias e políticas adotadas pela organização. A entrevista teve duração de duas horas, e foi realizada *in loco*, o que proporcionou o conhecimento das instalações do Clube, além de uma visão geral sobre o que é oferecido aos associados.

Posteriormente, um novo encontro foi realizado, onde foram apresentadas algumas proposições iniciais relativas à gestão estratégica do Clube. Este encontro durou uma hora e meia e proporcionou a oportunidade de debater as sugestões com o gerente. O levantamento foi desenvolvido a partir do encontro inicial realizado *in loco*, uma vez que os dados coletados

foram analisados e pode-se ter prévias informações a respeito do objeto, o que gerou possíveis sugestões de melhorias.

No terceiro encontro, foi desenvolvido um novo roteiro de entrevistas, o qual foi aplicado *in loco*, diretamente ao presidente do Clube, e durou uma hora e dez minutos. Na entrevista, questionou-se sobre os recursos e capacidades da organização, além de aspectos sobre a concorrência e a possibilidade da criação de novos recursos.

Além disso, fontes secundárias também foram utilizadas, tais como materiais publicados pelo próprio Clube e informações internas disponibilizadas, como a Revista dos 100 anos da organização e o Estatuto, com o intuito de se ter dados fiéis e concretos. Essas fontes secundárias podem ser entendidas como pesquisas documentais, visto que se investigam documentos verídicos, com o propósito de sustentar a pesquisa (GERHARDT *et al.*, 2009).

Em relação à análise de dados, por meio das categorias desenvolvidas (Quadro 2) investigou-se os recursos e capacidades estratégicas, a heterogeneidade e imobilidade dos recursos, a fim de compreender se o ambiente interno do Clube pode ser gerador de sua vantagem competitiva. Desta forma, houve a transcrição minuciosa dos dados coletados, os quais foram relacionados e unidos às informações de fonte secundária do Clube. Por fim, comparou-se os dados com a base teórica, a fim de analisá-los para alcançar os objetivos do trabalho.

4. O CASO DO CLUBE ARRANCA

O Clube Arranca caracteriza-se como uma organização sem fins lucrativos, enquadrada no setor de recreação, voltado ao lazer, que está inserida no mercado há 102 anos. As atividades gerenciais no Clube ocorrem por meio do Conselho Diretor, Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal, os quais são modificados a cada dois anos. O quadro de colaboradores é composto, em média, por 20 funcionários, divididos nos setores financeiro/contábil, setor administrativo/ atendimento, setor de eventos e setor operacional.

Em relação aos serviços ofertados, o Clube possui piscinas, quiosques com churrasqueiras cobertas, praça infantil, *playground*, quadras de *paddle*, basquete, tênis, vôlei de areia e campos de futebol sete cercados e iluminados, além de canchas sintéticas de bocha. Possui também um caminhódromo que contempla uma extensa área verde e um salão de festas, com capacidade para 2200 pessoas. O clube realiza eventos, como o baile do chope, carnaval de época e de inverno, onde desenvolvem blocos para os públicos infantis, solteiros e casados, e festa de *Halloween*, dia das crianças e junina.

A organização também busca captar novos sócios através dos títulos empresariais, de forma que as empresas comprem um título do Clube e informam aos colaboradores; assim, enquanto estes tiverem vínculo empregatício com a empresa poderão usufruir daquilo que o Clube oferece, pagando apenas a mensalidade sem o custo da aquisição do título. E ainda, a partir do momento que o sócio proprietário faz a compra do título, este pode ter sua família como dependente e pagar apenas a mensalidade. A seguir, a análise está organizada conforme as duas categorias apresentadas no Quadro 2.

4.1 Recursos e Capacidades Estratégicas

Nessa categoria foi possível identificar que a diretoria vem buscando investir no que acredita ser o ponto forte da organização, a infraestrutura. Este fator divide-se na variável

natureza, onde há 6,7 hectares de uma ampla área verde, e a variável da estrutura edificada. No quesito natureza, muitas mudanças estão ocorrendo, o espaço está sendo explorado de uma nova maneira, ou seja, foram criados espaços para caminhadas diurnas e noturnas, onde é possível percorrer toda a área do Clube. Houve também a compra de um *playground*, onde estão desenvolvendo um espaço diferenciado para alocá-lo, mas mesmo assim já está sendo utilizado para alguns eventos infantis.

Além disso, observou-se que o Clube possui um espaço físico privilegiado e de fácil acesso, localizado no centro da cidade. Também oferece um amplo e seguro estacionamento para os sócios. Diante disto, observa-se que assim como Beuren e Marcello (2016) e Melo (2011) relatam, a RBV é o resultado da identificação dos principais recursos e capacidades estratégicas de uma organização, em prol de utilizá-los de forma que se possa explorá-los como oportunidades estratégicas, visando obter a vantagem competitiva, sendo que estes recursos são a base do desempenho diferenciado.

Pode-se verificar também que o Clube está analisando e explorando seu ambiente interno, a fim de oferecer o que identificou como ponto forte para os associados. Ressalta-se ainda que os espaços esportivos, como as quadras, também constituem-se como um ponto forte, os quais estão sendo aproveitados, de forma que estão investindo em atividades de laser e entretenimento. Segundo o presidente:

Eu enxergo, na minha visão de ponto forte, que é a nossa infraestrutura, a nossa questão esportiva, nossos espaços esportivos, espaços culturais que podemos aproveitar, digamos assim, nós temos diversas atividades de laser, entretenimento, esporte, que a gente ainda não utilizava, então isso que eu estou elencando como ponto forte, e estou investindo nessas atividades, buscando explorar isso.

Desse modo, com o intuito de explorarem seus pontos fortes, passaram a investir no Projeto Basketito, o qual visa à prática do basquete por parte de crianças entre 10 e 13 anos que estejam estudando. O Projeto foi desenvolvido pelo Clube, mas havia sido deixado de lado. Ainda voltado ao basquete, a organização possui um time na modalidade adulta, o qual é composto pelos associados e voltou também a receber investimentos, o que trouxe a oportunidade de competirem. No momento o time encontra-se no campeonato nacional, o que trouxe em troca jogos da liga nacional para a cidade e elevou o nome da organização. Ressalta-se ainda que o Clube possui um Projeto de tênis para crianças carentes, com aulas gratuitas uma vez na semana, com um professor de tênis, da mesma maneira que as crianças, filhos de associados, podem participar.

Nesta mesma linha de pensamento, Vasconcelos *et al.* (2015) relatam que a gestão eficiente dos recursos e capacidades da organização impactam em suas estratégias, bem como em seu desempenho no mercado. É preciso que as organizações fomentem o que acreditam ser um ponto forte, ligando este ponto a uma oportunidade que observam no mercado, e que pode gerar um diferencial competitivo. No caso do Clube, eles observaram que investindo nestes projetos, atingiriam mais o público, em específico no caso das crianças, ponto chave para despertar os seus interesses, pois consequentemente poderão levar os pais até a organização.

Em relação à estrutura edificada, foi ressaltado que, apesar do amplo espaço, este precisava de manutenção e reformas. Assim, a nova diretoria está remodelando, reformando banheiros, o salão de festas, desenvolvendo um deck de convivência ao lado do salão e comprando móveis novos para o entorno da piscina, com o intuito de trazer mais comodidade e conforto aos associados. E ainda, aproveitando o espaço que havia perto da quadra de vôlei,

foi criado mais um deck de convivência, o qual também vai servir de passagem do estacionamento para as instalações do Clube.

Conforme relatado pelo presidente, foi observado que a cada dia crescia a desistência dos títulos, assim pararam para pensar no que o Clube estava oferecendo e encontraram a estrutura como um ponto fraco, mas ao mesmo tempo viram um ponto a ser explorado ali. Segundo ressaltou o entrevistado:

Quando eu cheguei aqui eu visualizei mais ou menos isso, que o pessoal está fugindo daqui, porque quando eu cheguei todo dia tinha alguém chegando e desistindo de um título, as vezes duas ou três pessoas em um mesmo dia, e eu disse o que o clube oferece? Então o que a gente tem que fazer, o nosso ponto que hoje está forte, quando eu entrei era um ponto fraco, porque digamos assim, tem que fazer toda a manutenção dessa grande infraestrutura, mas isso não é nosso atraso, isso é nosso ponto forte, a solução, então o que eu estou fazendo, eu estou investindo no que eu acho que é o nosso ponto forte, para retomar um crescimento para poder fazer fluxo de caixa e poder melhorar daí todo o resto, em todos os sentidos.

Visto isso, todos estes investimentos na infraestrutura foram e estão sendo muito importantes, pois com isso a organização está tendo recursos valiosos para oferecer aos seus associados. Isto remete a linha de pensamento de Gomes e Marcondes (2016), os quais afirmam que a organização deve focar nas necessidades e desejos dos clientes, para assim adequar seus recursos e capacidades em prol de satisfazê-los, obtendo através disto sua vantagem competitiva. Assim, de acordo com o relato do presidente, os novos investimentos, ao menos inicialmente, estão apresentando resultados positivos, assim como é ressaltado no seguinte trecho:

O que está sustentando os principais pontos fortes é que nós elencamos os nossos possíveis pontos fortes e estamos investindo neles. Esses investimentos nos pontos fortes trazem retorno para o Clube, como manter o associado em dia e trazer novos associados. (...) ao invés hoje de termos um, dois ou três sócios desistindo do título em um dia, nós temos um, dois ou três comprando título, então isso aumenta a nossa receita. A nossa infraestrutura toda, considerando o espaço nas instalações e fora delas, atenderia tranquilamente 5.000 pessoas, então eu consigo atender 5.000 pessoas em um dia e hoje eu não atendo 500, eu não tenho uma frequência de 500 sócios no clube em um dia, então isso eu tenho que mudar.

Observa-se a partir disso que o processo de criação de valor de uma organização está ligado à manutenção dos recursos e capacidades que ela já possui, e no desenvolvimento de novos recursos em busca de minimizar fraquezas e maximizar seus pontos fortes. Assim, é necessário que haja o planejamento e se defina uma estratégia para a exploração destes recursos e capacidades (GOHR, 2011). Ressaltando-se ainda que, segundo o presidente, o planejamento de utilização dos recursos é muito importante para se ter um controle do que é preciso fazer.

4.2 Heterogeneidade e Imobilidade dos recursos

Identificou-se nas entrevistas que a permanência do Clube no mercado nestes 102 anos, enfrentado crises e a sazonalidade, explica-se em parte por meio de sua reputação. A organização surgiu de um time de futebol, onde cada integrante foi contribuindo com o desenvolvimento do que hoje é o maior Clube da cidade e o mais antigo. A capacidade de

aproveitarem as oportunidades do ambiente, seja desenvolvendo eventos, entre outras variáveis, bem como trabalhando em equipe, é algo a se ressaltar. Por exemplo, como ressaltado pelo gerente administrativo, quando o Clube realiza o baile do chope, é estipulado através de uma reunião do conselho metas para cada casal cumprir, ou seja, é determinado certo número de ingressos a serem vendidos. Ainda, como relatado na Revista dos 100 anos da organização, eles prezam pelos seus colaboradores, possuindo trabalhadores que estão há mais de 37 anos no Clube, o que comprova que possuem uma reputação forte, a qual é sustentada por sua cultura e seus recursos humanos.

De acordo com o relato do presidente, um ponto de grande relevância são as pessoas que estão envolvidas nestes mais de 100 anos do Clube, como relatado no trecho a seguir da entrevista:

Eu acho que o empenho de todas as pessoas que se envolveram nesses 102 anos que é o grande fator de sucesso do Clube, porque se eu colocar a infraestrutura, que hoje é o nosso maior ponto forte, foi construído com o esforço dos gestores, de todos que possuíam uma ligação com a organização. Então o nosso maior ponto forte foi a visão dessas pessoas, gestores, funcionários; uns mais criativos, outros mais organizados, outros mais inovadores, outros mais empreendedores, mas cada um fez a sua parte.

Portanto, a reputação, cultura e os recursos humanos tornam-se então um fator valioso, que gera dificuldade de imitação perante a concorrência, pois é algo heterogêneo, ou seja, único. Este fator possui peculiaridades que são difíceis de serem copiadas. Mesmo que uma organização tente fazer algo parecido, a possibilidade de êxito não é relevante, sendo que o recurso humano é algo único (BENTO; MONTENEGRO, 2015). Castro Junior *et al.* (2015), ressaltam ainda que os recursos intangíveis são criações de valor que possuem grande relevância para a obtenção do diferencial competitivo de uma organização.

A reputação do Clube no mercado foi sendo sustentada ao longo do tempo, através do ambiente agradável que oferecem, com uma boa estrutura física, aproximação com a natureza, e ainda, com uma boa receptividade dos colaboradores. Portanto, tudo isso refletiu no desenvolvimento da organização, o que fortaleceu seu posicionamento e sua reputação. Com esta mesma percepção, Melo (2011) afirma que a reputação engloba o relacionamento, a qualidade nos serviços, o comprometimento, projetos sociais, entre outras variáveis, as quais são parte que fortalecem uma organização, fazendo com que esta possua algo a mais, interferindo diretamente em seu desempenho no mercado. Nesta linha de pensamento, vale ressaltar o seguinte trecho da entrevista com o gerente administrativo da organização:

O Clube Arranca é o Clube recreativo mais antigo da cidade e o melhor da região. Possuímos uma grande estrutura, com quadras esportivas muito boas e iluminadas, além de grande capacidade no salão de festas. Um dos principais benefícios ofertados aos associados é um ambiente agradável e organizado, com uma vasta área verde. Ainda, estamos no centro da cidade, com uma localização privilegiada e estacionamento seguro. Nossos colaboradores são orientados a receberem e atenderem os sócios da melhor maneira possível, tratando-os com respeito e fazendo o possível para sentirem-se bem no Clube.

O Clube oportuniza espaço para os colaboradores opinarem, onde podem conversar com o presidente, relatando suas sugestões, as quais são analisadas e discutidas nas reuniões por parte do Conselho Diretor. Beuren e Marcello (2016) relatam que organizações que acreditam no trabalho em equipe e na valorização dos colaboradores estão à frente da

concorrência, uma vez que estarão armazenando e cultivando a aprendizagem coletiva, o conhecimento e a experiência organizacional. Deste modo, o recurso humano pode ser visto como um dos principais recursos estratégicos de uma organização.

Visto isso, algumas estratégias em prol da melhor utilização dos recursos e/ou novas utilizações pode ser o que mantém uma organização no mercado. Deste modo, isso faz com que estas conservem sua heterogeneidade, onde a concorrência não consegue imitar, seja pelo valor do investimento ou por não compreenderem o que gerou a vantagem competitiva, ocasionando a imobilidade de recursos (VEIGA; TORTATO, 2014).

Os recursos foram identificados como algo que pode ser imitado, entretanto, isto não apresenta ser um problema. Explica-se a afirmação em virtude de que enquanto a concorrência estiver analisando o recurso, esforçando-se para compreendê-lo, desenvolvê-lo e implementá-lo, a organização já estará à frente, ofertando algo mais inovador, fazendo com que o que era novidade torne-se algo comum. Assim como é relatado pelo presidente:

Então se tu me perguntar se pode ser copiado, pode, não tem problema, enquanto eles estão me copiando o que eu implementei eu já estou pensando em uma coisa nova. Só que aquilo que foi copiado já existe, é inovação até por ali, porque inovação é aquilo que tu cria, e aquilo que tu está copiando do teu concorrente não é inovação, porque aquilo já existe, as pessoas já foram, e ainda podem copiar até errado. Mas enfim, podem ser copiados, eu não vejo problema em ser copiado, porque se alguém está copiando é porque as ações que nós estamos fazendo são corretas, se elas estão sendo copiadas é porque o caminho é esse mesmo. Então não vejo problema em ser copiado pela concorrência, ao contrário, eu vejo que motiva ainda mais, porque eu tenho que continuar inovando, fazendo o que tenho que fazer.

Logo, Gomes e Marcondes (2016) corroboram que a criação e a manutenção de valor diferenciado, ou seja, de um recurso único, advém da capacidade estratégica da organização em inovar e aprimorar o que oferece, em busca de performance superior e clientes satisfeitos. Um recurso desenvolvido por uma organização dificilmente será copiado de forma idêntica pela concorrência (NEUTZLING; SILVA, 2016), porém é preciso que seja inovado ao longo do tempo, explorado de maneira diferenciada, através de processos mais eficazes e estratégias que o valorizem e dificultem a compreensão por parte da concorrência, inibindo a imitação (GOMES; MARCONDES, 2016).

A seguir, apresenta-se no Quadro 3 uma síntese da análise dos resultados obtidos no estudo, baseados nos principais fatores identificados na pesquisa, bem como os aspectos que os sustentam.

Principais fatores identificados	Aspectos de sustentação	Fontes de Vantagem Competitiva
Infraestrutura	Espaço arborizado; estrutura edificada.	<ul style="list-style-type: none"> - Localização privilegiada e de fácil acesso; - Estacionamento amplo e seguro; - Criação de espaços para caminhadas diárias e noturnas; - Espaços esportivos (quadras – Projeto de basquete e tênis); - Reformas na estrutura edificada e aquisição de móveis para o entorno da piscina.
Reputação	Cultura; recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> - Maior Clube da cidade e o mais antigo; - Ambiente agradável, boa estrutura física e aproximação com a natureza;

		<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho em equipe; - Espaço para os colaboradores opinarem; - Busca de inovação contínua dos recursos.
--	--	---

Quadro 3 – Síntese dos Resultados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir das categorias investigadas, identificou-se que os itens descritos podem gerar a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos, o que conseqüentemente afeta no desempenho da organização, e logo, na obtenção da vantagem competitiva. De acordo com Barney (1991), sob a ótica da RBV, as organizações são heterogêneas por consequência dos recursos estratégicos que possuem, onde estes podem apresentar caráter duradouro, considerando-se que as organizações irão valorizá-los. Desta maneira, os recursos podem gerar ou sustentar a vantagem competitiva de uma organização, os quais podem trazer equilíbrio competitivo, ou ainda, recursos que se sobressaem perante a concorrência (SANTOS; DIAS, 2013).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou compreender como os recursos e as capacidades do Clube Arranca podem ser fontes de vantagem competitiva, sob a ótica da visão baseada em recursos. Identificou-se assim o quanto essa temática é importante no ambiente empresarial, uma vez que, analisando o ambiente interno, é possível observar o que uma organização possui de diferencial perante a outra, o que pode ser usado de forma estratégica, tendo conhecimento de quais pontos fortes se destacam e quais pontos precisam de mais atenção.

Através da análise, identificou-se os recursos e capacidades estratégicas do Clube Arranca, a fim de compreender como estes podem se constituir em fontes de vantagens competitivas. O que mais se destacou no aspecto relacionado aos recursos e capacidades estratégicas foi a infraestrutura, a qual é dividida entre a edificada e o espaço voltado a natureza, enquanto o que mostra maior relevância no quesito heterogeneidade e imobilidade de recursos é a reputação da organização, onde é apontada a cultura e os recursos humanos. Desta maneira, a partir dos dados levantados pode-se identificar que estes fatores podem ser geradores da vantagem competitiva, os quais podem ser heterogêneos e imóveis.

A análise fundamentada dos principais recursos e capacidades do objeto em questão, com base nos seus aspectos de sustentação, fornece um importante subsídio para a prática gerencial de organizações que buscam encontrar e sustentar suas fontes de vantagem competitiva, especialmente aquelas que atuam em setores não puramente comerciais. A exploração desses fatores pode resultar em ferramentas e mecanismos dotados de complexidade e ambigüidade causal, o que, por consequência, os torna de difícil imitação e com elevados potenciais de diferenciais competitivos.

Do ponto de vista teórico, a organização dos pressupostos da RBV em duas categorias, recursos e capacidades estratégicas e heterogeneidade e imobilidade dos recursos, fornece uma estrutura que pode ser utilizadas em novos estudos, outros setores e/ou contextos de atuação. Essa estrutura também possibilita uma análise facilitada do ambiente interno da organização, tendo em vista que por vezes a teoria não propicia um arcabouço simples, uma síntese dos argumentos ou um *framework* aplicado, especialmente nas ciências sociais, o que se torna importante para o avanço da teoria.

Por fim, a organização está buscando explorar os recursos relacionados à infraestrutura, uma vez que estão desenvolvendo novas áreas de laser e um ambiente mais

aconchegante aos associados. Com isto estão usufruindo da capacidade que possuem, criando e melhorando os recursos. Como sugestões de pesquisa futura, propõe-se investigar de forma particular a cultura e os recursos humanos do Clube, considerando sua longa trajetória no mercado, com o intuito de compreender suas idiossincrasias e contribuições para a longevidade organizacional. Outra possibilidade é a aplicação de forma quantitativa da estrutura de análise, por meio da mensuração efetiva do grau de contribuição de cada aspecto para a formação da vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

ARREBOLA, M.C. **Recursos compartilhados: uma aplicação da Visão Baseada em Recursos em um condomínio tecnológico no Paraná.** Dissertação de mestrado - Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

ARRUDA, D.O.; OLIVEIRA, G.M.; MARIANI, M.A.P. Competitividade do Sistema Produtivo do Turismo em Bonito/MS, a partir de uma Visão Baseada em Recursos. **Interações**, v.15, n.2, p.399-408, 2014.

BARBOSA, R.A.; MACHADO, A.G.C. Estratégias de inovação e RBV: o caso Embrapa algodão. **Revista do Mestrado em Administração**, v.6, n.1, p.9-22, 2013.

BARCELOS, L.; MARCON, R.; MELLO, R.B. Evidenciação de recursos e capacidades organizacionais: Um estudo à luz da RBV. **Revista de Negócios**, v.16, n.3, p.113-134, 2011.

BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.12, n.1, p.99-120, 1991.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos.** 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BASSO, L.F.C.; LOUREIRO, R.; KIMURA, H. Recursos, vantagens competitivas e desempenho de empresas: um estudo do setor de alimentos no Brasil. In: **7º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade.** 2006.

BENTO, C.S.; MONTENEGRO, L.M. Estratégia como prática e VBR: Uma articulação teórica. **RPCA – Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.9, n.1, p.159-175, 2015.

BEUREN, I.M.; MARCELLO, I.E. Relação da Importância dos Recursos Estratégicos com as Medidas de Desempenho em Empresas Brasileiras. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v.15, n.1, p.65-82, 2016.

BEZERRA, M.H.M. *et al.* Contribuições da visão baseada em recursos com o processo estratégico tradicional em uma empresa de consultoria ambiental. **Revista Ciências Administrativas**, v.21, n.2, p.410-438, 2015.



BINDER, M.P.; FAVORETO, R.L.; VIEIRA, S.F.A. RBV e Empreendedorismo: permutações contributivas. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.1, n.3, p.3-35, 2012.

CAMARGO, V.V.; FERNANDES, K.R. A busca da vantagem competitiva sustentável no mercado audiovisual. In: **XI SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende – RJ. 2014.

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. **Revista de Administração**, v.49, n.3, p.506-518, 2014.

CARVALHO, L.F.; GRZEBIELUCKAS, C. Vantagem competitiva na visão baseada em recursos. In: Semana do Contador, **Anais**, Maringá: UEM-DCC; 2006.

CASTRO JUNIOR, D.F.L. *et al.* O processo de formulação de estratégias e os recursos intangíveis da empresa: reflexões teóricas sobre esta relação. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**, v.13, n.1, p.150-164, 2015.

COLLIS, D.J.; MONTGOMERY, C.A. How do you create and sustain a profitable strategy? Competing on resources. **Harvard Business Review**, v.73, n.4, p.118-128, 1995.

DAY, G.S.; REIBSTEIN, D.J.; GUNTHER, R. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. DE ARO, E.R.; SAMPAIO, V.P. Identificação dos Recursos e Capacidades Organizacionais: Estudo de Caso em Empresas do Serviço Alimentício. In: **ENGEMA – Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. São Paulo. 2016.

DIERICKX, I; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v.35, n.12, p.1504-1511, 1989.

GERHARDT, T.E. *et al.* Estrutura do projeto de pesquisa. In: GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. (Orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOHR, C.F. *et al.* Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. **Revista Gestão Organizacional**, v.4, n.1, p.116-139 2011.

GOMES, M.D.; MARCONDES, R.C. O desenvolvimento de recursos e capacidades de microempresas incubadas. **Revista Alcance (Online)**, v.23, n.1, p.51-66, 2016.

GOUVEIA, W.C.; NETO, J.P.B. Contribuição da Visão Baseada em Recursos para a análise da sustentabilidade e competitividade das estratégias de marketing voltadas para o público de baixa renda. In: **VII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. 2010.



GRANT, R.M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategic formulation. **California Management Review**, v.33, n.3, p.114-135, 1991.

HELFAF, C.E.; PETERAF, M.A. The dynamic resource- based view: Capability lifecycles. **Strategic management journal**, v.24, n.10, p.997-1010, 2003.

HOSKISSON, R.E. *et al.* Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, v.25, n.3, p.417-456, 1999.

LEITE, A.L.S.; FIATES, G.G.S.; LIMA, M.A. Fatores condicionantes da vantagem competitiva nos postos de combustível de Florianópolis. **REBRAE–Revista Brasileira de Estratégia**, v.6, n.1, p.37-44, 2013.

MEDEIROS, N.C. *et al.* Implementação da produção enxuta sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos: O caso de uma empresa de manufatura eletrônica. In: **XXXV ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção**. Fortaleza – CE. 2015.

MELO, G.T. Identificação dos recursos estratégicos geradores de vantagem competitiva sustentada em uma empresa de consórcios: o caso da Embracon. In: **ANPAD, V Encontro de Estudos em Estratégia**. Porto Alegre – RS. 2011.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NETO, G.B. *et al.* Identificação dos recursos estratégicos geradores de vantagem competitiva: um estudo de caso no setor rodoviário. **E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial**, v.9, n.1, p.88-109, 2016.

NEUTZLING, D. M.; SILVA, M. E. A Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento a partir da visão de recursos e capacidades. **Revista Ciências Administrativas**, v.22, n.1, p.42-71, 2016.

PASCUCCI, L.M.; GRAVE, P.S.; SILVEIRA, J.M. A Unimed Maringá e seu posicionamento estratégico: Uma explicação a partir da visão baseada em recursos. In: Encontro Nacional dos Programas De Pós-Graduação em Administração, 27. **Anais**. Atibaia: ENANPAD, 2003.

PETERAF, M.A. The cornerstones of competitive advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v.14, n.3, p.179-191, 1993.

PUGAS, P.G.O.; CALEGARIO, C.L.L.; ANTONIALLI, L.M. Aglomerados e visão baseada em recursos: as capacidades organizacionais de empresas inseridas em um aglomerado do setor de vestuário em Minas Gerais. **Revista de Administração**, v.48, n.3, p.440-453, 2013.

RIBEIRO, F.; SCHERER, L.M.; SILVA, A.A.B. Visão Baseada em Recursos: estudo do impacto da crise financeira na heterogeneidade do desempenho das empresas brasileiras de capital aberto. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**, v.14, n.2, p.9-24, 2016.



RIBEIRO, H.C.M. *et al.* Visão baseada em recursos: uma análise bibliométrica dos últimos 11 anos. **Revista de Ciências da Administração**, v.14, n.34, p.39-59, 2012.

SALGADO, C.C.R.; COLOMBO, C.R. Sistema de Gestão Ambiental no Verdegreen Hotel– João Pessoa/PB: Um Estudo de Caso Sob a Perspectiva da Resource-Based View. **Revista de Administração Mackenzie**, v.16, n.5, p.195-225, 2015.

SANTOS, I.B.; DIAS, C.N. Gestão estratégica: a VBR para análise interna de empresas emergentes em mercados de alta tecnologia. **Revista Negócios em Projeção**, v.4, n.2, p.1-18, 2013.

SANTOS, L.C. *et al.* Como dar suporte às estratégias de empresas hoteleiras? Uma análise segundo a visão baseada em recursos. **Production**, v.25, n.2, p.403-415, 2015.

SIEBRA, A.A. *et al.* Visão Baseada em Recursos e os fatores determinantes na participação de uma empresa de software no mercado internacional. In: **ENEGEP - XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial**. Belo Horizonte – MG. 2011.

SUZIN, J.B.; GONÇALO, C.R.; GARRIDO, I.L. A Mobilização de Recursos Estratégicos como Perspectiva de Análise de um Processo de Internacionalização: A Expansão da Azaleia para o Mercado Sul-Americano. **REGE Revista de Gestão**, v.21, n.1, p.83-102, 2014.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLANDRO, L.F.J.; TREZ, G. Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. **Análise–Revista de Administração da PUCRS**, v.24, n.1, p.79-91, 2015.

VASCONCELOS, I.F.F.G. *et al.* Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. **Cadernos EBAPE - BR**, v.13, n.4, p.910-929, 2015.

VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, Á.B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.4, p.20-37, 2000.

VEIGA, L.G.N.; TORTATO, U. Visão Baseada em Recursos e Sustentabilidade: O paradoxo da proteção de estratégias sustentáveis e as oportunidades do compartilhamento de recursos. **RAIMED – Revista de Administração IMED**, v.4, n.2, p.220-232, 2014.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, p.171-180, 1984.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.