

Revista Contabilidade & Amazônia

ISSN: 2175-1722

SINOP/MT, v. 7, n. 1, art. 5, pp 69-86, Jan/Dez., 2014

Disponível em: <http://sinop.unemat.br/projetos/revista/>

A Contribuição das Perspectivas da Visão Baseada em Recursos na Identificação da Vantagem Competitiva Sustentável: um estudo em empresas varejistas de Sinop/MT

Edilaine Aparecida Souza de Oliveira Ortega
Bacharel em Ciências Contábeis (UNEMAT/SINOP)
e-mail: edilaineortega@hotmail.com

Claiton Pazzini
Mestre em Ciências Sociais (UNISINOS)
e-mail: claiton@unemat-net.br

Copyright © 2014 Revista Contabilidade & Amazônia. Todos os direitos são reservados. É permitido citar parte dos artigos sem autorização prévia, desde que seja identificada a fonte.

Resumo

Este artigo tem por objetivo apresentar a contribuição da Visão Baseada em Recursos (RBV) na identificação dos recursos e competências que podem contribuir na implantação de um ambiente organizacional com vantagem competitiva sustentável em algumas empresas varejistas de Sinop/MT. Para algumas empresas se torna um grande desafio determinar que por meio de um recurso ou capacidade se obtém vantagem competitiva, pois muitas vezes a própria empresa não possui consciência dos recursos que detêm. Em busca de responder tal problemática, primeiramente foram identificados os recursos existentes nas empresas pesquisadas, posterior buscou-se determinar o potencial competitivo desses recursos, e por fim apresentaram-se alguns fatores indiretos do processo gerencial que podem auxiliar na sustentação da vantagem competitiva. Procurou-se expor a utilização da Visão Baseada em Recursos, por meio do modelo VRIO, na identificação de quais recursos ou capacidades são os mais importantes para a empresa, por serem raros, valiosos e difíceis de serem imitados, considerados como fonte geradora de vantagem competitiva sustentável. Como resultado, constatou-se que ao aplicar o modelo VRIO, os recursos que proporcionam uma força e competência diferencial sustentável para as empresas pesquisadas foram os recursos organizacionais, identificando que tais recursos podem contribuir para a obtenção da vantagem competitiva sustentável.

Palavras-chave: Processo Gerencial. Vantagem Competitiva. Visão Baseada em Recursos.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial vem enfrentando ao longo dos anos uma progressiva competição, situação a qual demanda uma implementação de estratégias que visem a sustentabilidade das empresas, permitindo-as prosseguir na mesma direção ou adaptar-se as mudanças ambientais. E dentro deste cenário, encontram-se as empresas varejistas, que independente do segmento empresarial, também enfrentam uma acirrada competição e necessitam adotar ações estratégicas para manterem-se sustentáveis.

A implementação de estratégias está relacionada à escolha das ferramentas necessárias para construção da vantagem competitiva sustentável. Assim, identificar quais são os recursos ou capacidades que a empresa possui e determinar o potencial competitivo de cada recurso, lhe ajudará a se diferenciar das demais empresas e permitirá manter tal diferencial ao longo do tempo (BARNEY apud VASCONCELOS; BRITO, 2004).

Deste modo, diante da variedade de produtos ofertados no varejo e de clientes cada vez mais exigentes, se faz necessário que as empresas identifiquem seus recursos ou capacidades, de maneira a contribuir na obtenção da vantagem competitiva sustentável. Pois, é possível constatar que dentro desse ambiente algumas empresas possuem um desempenho superior ao de seus concorrentes, ou melhor, possuem uma vantagem competitiva.

Logo, esta situação pode ser explicada sob as perspectivas da Visão Baseada em Recursos, a qual pressupõe que a vantagem competitiva da empresa é resultante do crescimento dos recursos produzidos por ela e a capacidade administrativa de controlar esses recursos (PENROSE apud ZILBER; PAJARES, 2009).

Contudo, determinar se uma empresa, por meio de um recurso ou capacidade, obtém vantagem competitiva pode refletir em um desafio, haja vista que muitas vezes a própria empresa não possui consciência dos recursos que detêm. Neste contexto, surge o seguinte questionamento: Quais os recursos e competências que podem contribuir com a vantagem competitiva de empresas do ramo varejista?

Em busca de responder a questão-problema deste estudo, foi aplicado um estudo de casos múltiplos em três empresas varejistas de sucesso, de diferentes segmentos empresariais localizadas no município de Sinop, estado de Mato Grosso, tendo como objetivo geral identificar os recursos e competências necessárias para sustentar vantagens competitivas no ambiente organizacional. E, para contribuir no alcance do objetivo geral proposto neste estudo, foram traçados os seguintes objetivos específicos: (1) Identificar as características organizacionais das empresas pesquisadas; (2) Apresentar as perspectivas da Visão Baseada em Recursos integradas ao planejamento estratégico das empresas; (3) Expor a utilização da Visão Baseada em Recursos por meio do modelo VRIO; e (4) Identificar alguns fatores indiretos do processo gerencial que podem auxiliar na sustentação da vantagem competitiva no âmbito organizacional.

Assim, o presente estudo justifica-se ao se propor identificar os recursos e competências necessárias para que a empresa obtenha ou mantenha a vantagem competitiva, a qual representa um fator importante para a sua sustentabilidade. Haja vista, que por ocasião do crescimento acentuado das empresas e, com o desenvolvimento da economia mundial, as empresas necessitam buscar novas estratégias que as mantenham competitivas no mercado.

Nesta perspectiva, o estudo em pauta se reveste de importância para as empresas pesquisadas, pois, pode fornecer informações relevantes na tomada de decisões, auxiliando na identificação do seu potencial competitivo. Para as demais empresas, o presente estudo serve de modelo de como identificar seu potencial competitivo por meio de seus recursos ou capacidades.

2. SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL SOB A ÓTICA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

2.1 ESTRATÉGIAS E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

O objetivo de toda e qualquer organização, além de gerar lucro, é a sua longínqua sobrevivência no contexto empresarial. Desta forma, a sustentabilidade organizacional refere-se à longevidade empresarial, ao crescimento natural e estruturado da empresa por longos anos (FREZATTI et al., 2009). Mas o crescimento da economia mundial, as repentinas mudanças econômicas e o aumento da competitividade empresarial fizeram com que as empresas necessitassem de mecanismos estratégicos para as manterem ativas no mundo empresarial.

Frezatti et al. (2009) corrobora que para cuidar da sustentabilidade organizacional a empresa deve desenvolver atividades antecedentes que proporcionem condições para sua existência. Fedato, Rehn e Almeida (2009) apresentam que a sobrevivência da empresa depende das estratégias adotadas, pois as estratégias competitivas definidas podem vir a garantir a excelência e a diferenciação empresarial no ambiente em que atua.

Os autores supracitados expõem o planejamento estratégico como uma importante ferramenta para a sobrevivência empresarial, uma vez que “nas empresas competitivas, uma importante condição para sua sobrevivência está ligada à clara definição de seus objetivos e metas, bem como a exposição clara da maneira de atingi-los” (FEDATO; REHN; ALMEIDA, 2009, p. 51).

Portanto, as estratégias definidas no planejamento devem estabelecer o desenvolvimento das atividades organizacionais visando sua sustentabilidade por longos períodos, como também identificar quais recursos contribuem para sua sobrevivência. Para Frezatti et al. (2009, p. 245), baseado nas perspectivas da RBV, a empresa “possui diferentes recursos (ativos tangíveis e intangíveis) que proporcionam a sua continuidade e competitividade ao longo do tempo”.

Nessa visão, entende-se por sustentabilidade organizacional a capacidade da empresa em sustentar-se ativamente no mercado empresarial por longos períodos e com a ajuda de alguns fatores do processo gerencial, como o planejamento estratégico e o controle gerencial. E assim, nessas condições, a sustentabilidade se impõe de forma natural e estruturada.

2.1.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é o processo gerencial que define as estratégias organizacionais, visando estabelecer um curso de ação a ser seguido pela empresa e os objetivos e metas que pretende alcançar, afetando diretamente na direção e na viabilidade do negócio. Nesse sentido, Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) conceituam o planejamento estratégico como o “processo de formulação de estratégias organizacionais no qual busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 30) complementam que o planejamento estratégico pode ser definido “como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos a fim de atingir esses objetivos”. Desta forma, analisa-se a situação atual da organização, identificando ou estabelecendo sua missão, objetivos, políticas e estratégias, e quais são suas perspectivas futuras.

Nesta esteira, Coronado (2006) afirma que o objetivo principal do planejamento estratégico é garantir o alcance da missão organizacional, além de garantir a continuidade do negócio. Destarte, o planejamento estratégico é de responsabilidade da alta administração, assim, compete a ela a definição dos objetivos organizacionais e as diretrizes necessárias para atingir esses objetivos.

Portanto, a primeira etapa do planejamento estratégico consiste em definir a missão, a visão e os valores da organização, levando em consideração a avaliação competitiva e a análise do ambiente interno e externo. A missão representa a essência do negócio, exprime seu objetivo social, isto é, o papel da empresa dentro da sociedade. Já, a visão demonstra a pretensão da empresa dentro de um horizonte temporal, àquilo que pretende ser no futuro. E, os valores expressam tudo àquilo que acreditam ser correto e adequado, norteando o comportamento dos dirigentes e colaboradores da organização.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), antes de estabelecer as estratégias organizacionais, deve-se identificar quais recursos organizacionais a empresa dispõe, pois para executar os processos a organização necessita de recursos, sejam eles financeiros, humanos, tecnológicos e assim por diante. Pois, os autores afirmam que a vantagem competitiva será o fruto da utilização simultânea de vários recursos no desenvolvimento organizacional.

Então, na formulação do planejamento estratégico deve-se considerar a avaliação da posição competitiva da empresa, na perspectiva da Visão Baseada em Recursos; identificar quais recursos, capacidades e competências são fontes criadoras de valores, sendo raros no mercado e difíceis de serem imitados pela concorrência, assim, gerando vantagem competitiva. Esta avaliação alinhada à análise dos cenários internos e externos determina as diretrizes e as estratégias que visem aproveitar as oportunidades identificadas, afim de obter um melhor desempenho da empresa no alcance de seus objetivos.

Diante de um cenário competitivo, “deve-se utilizar o planejamento estratégico para criar a empresa do amanhã e não apenas para acomodar as situações pontuais da realidade atual de uma empresa” (PARISI; MEGLIORINI, 2011, p. 104).

Portanto, o planejamento estratégico contribui na gestão empresarial, proporcionando aos gestores anteciparem-se rapidamente as mudanças ambientais, bem como oportunizar o acompanhamento dos processos de execução para o alcance dos objetivos e auxiliar na

comparação dos resultados obtidos com os resultados planejados. Nota-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta importantíssima na manutenção ou criação da vantagem competitiva, uma vez que auxilia na formulação ou na reformulação de estratégias.

2.1.2 Controle Gerencial

O controle gerencial é o processo que se propõe em assegurar se os objetivos definidos no planejamento estratégicos estão sendo atingidos. Assim, o controle significa monitorar se as atividades operacionais da empresa estão em consonância com os objetivos organizacionais.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2004), o controle gerencial é um conjunto de atividades rítmicas que se ocupa com a implementação do planejamento estratégico, assegurando que os recursos necessários sejam alcançados e utilizados de forma eficiente.

Desta forma, o controle permite acompanhar se o desempenho da empresa está de acordo com o que foi planejado, permitindo corrigir possíveis falhas no processo operacional. Nesse entendimento, Coronado (2006, p. 13) expõe que “o processo de controle envolve a comparação entre o planejado e o realizado, a apuração de diferenças e suas causas e ações a serem tomadas para corrigir essas possíveis diferenças”.

O controle gerencial consiste em ações corretivas para a realização das metas e dos objetivos definidos no planejamento estratégico, mas para que isso ocorra é necessário o apoio de um sistema de informações gerenciais, apresentando informações sobre os resultados realizados em comparação aos planejados, bem como o apoio e envolvimento dos gestores da empresa (CATELLI apud CORONADO, 2006).

Assim sendo, o controle gerencial permite reorientar as ações estratégicas, seja na fase do planejamento operacional seja na fase da execução, além de subsidiar futuramente na elaboração de novos planejamentos.

2.2 VANTAGEM COMPETITIVA

A competição é inerente tanto para a sobrevivência humana quanto para o mundo dos negócios, pois, a eterna luta pela vida envolve um complexo processo de interação competitiva. Chiavenato e Sapiro (2003) pontuam que em um planeta finito com recursos temporários, os negócios não crescem desordenadamente, pois num ambiente competitivo os mais aptos sobrevivem e prosperam eliminando seus concorrentes até que seus recursos permitam. Desta forma, os competidores que possuem características em comum não podem coexistir, pois todos os competidores necessitam ser suficientemente diferentes para possuir uma vantagem única e exclusiva.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) apresentam que no atual panorama competitivo as empresas necessitam possuir competências e capacidades específicas, para maximizar os recursos finitos e minimizar os custos produtivos, bem como possuir habilidade de anteciparem-se as constantes mudanças do mercado e as preferências dos clientes.

Diante dessa abordagem, a vantagem competitiva pode ser definida como a “posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leva uma empresa a ser mais competitiva que uma concorrente ou a si mesma em momento anterior” (CONTADOR; STAL, 2011, p. 74).

Barney e Hesterly (2011, p.10) apresentam a vantagem competitiva como à capacidade de uma empresa criar mais valor econômico do que seus concorrentes. Consequentemente, o valor econômico corresponde pela “diferença entre os benefícios

percebidos pelo consumidor associados à compra de produtos ou serviços de uma empresa e o custo para produzir e vender esses produtos e serviços”.

Nesse sentido, Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) complementam que uma empresa obtém vantagem competitiva quando a implementação de uma estratégia possa gerar valor econômico acima da média, e que os concorrentes não consigam imitar ou acreditam que seja custoso copiar a estratégia geradora de valor.

Não obstante, na formação da vantagem competitiva a estratégia definida tem que proporcionar aos clientes uma visão que o produto possui um valor superior, e, portanto vale a pena pagar a mais por ele. Chiavenato e Sapiro (2003) argumentam que isso será possível com a aplicação sincrônica dos recursos com a capacidade da organização, uma vez que esta capacidade refere-se ao potencial da empresa em organizar, gerenciar e coordenar um conjunto distinto de atividades.

Assim, o foco deste artigo, permeia na obtenção da vantagem competitiva a luz das perspectivas da Visão Baseada em Recursos, uma vez que essa teoria considera que o potencial competitivo da empresa é proveniente dos tipos de recursos e capacidades que controlam.

2.3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Referir-se a competência organizacional é conciliar o conjunto de habilidades e conhecimento do indivíduo com a capacidade administrativa da organização, deste modo Gramigna (2002, p. 15) expõe que “o domínio de determinadas competências faz com que profissionais e organizações façam a diferença no mercado”.

Segundo Levy-Leboyer (apud GRAMIGNA, 2002) o termo competência indica um conjunto de comportamentos e capacidades que algumas pessoas ou organizações controlam melhor que outras, fazendo-as eficazes em um determinado contexto.

Sob este aspecto, Dutra et al. (2001) contribuem apresentando que de um lado encontra-se a organização, composta por um conjunto próprio de competências, e de outro lado estão as pessoas, munidas com um conjunto individual de conhecimento e habilidades, mas, que lado a lado, permitem um processo contínuo de troca de competências.

Na avaliação de Mills et al (2002) a competência organizacional baseia-se num conjunto de recursos, que articulados e coordenados constroem uma competência de desempenho superior.

Neste entendimento, Fernandes (2006, p. 41) define competência organizacional como um “conjunto de recursos tangíveis e intangíveis coordenados de forma tal a gerar um nível de desempenho particular”, trazendo a ideia de que os recursos são potencialidades e a competência é a ação que proporciona benefícios aos clientes. Gramigna (2002) classifica a competência organizacional da seguinte forma:

- a) Competências Diferenciais: Consideradas estratégicas, estabelecem a vantagem competitiva da empresa. São identificadas no estabelecimento da missão empresarial e descritas de forma genérica. São constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados e fazer o diferencial no mercado;
- b) Competências Essenciais: São aquelas identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes;
- c) Competências Básicas: As necessárias para manter a organização funcionando. São percebidas no ambiente interno, estimulam e alicerçam o clima de produtividade;
- d) Competências Terceirizáveis: As que não estão ligadas à atividade-fim da organização e que podem ser repassadas a fontes externas com maior competência e valor agregado.

Desta maneira, compreende-se por competências organizacionais a soma dos conhecimentos e habilidades individuais ao processo gerencial de uma empresa, o que implica que esta se diferencie de seus concorrentes e gerando, assim, a vantagem competitiva.

De acordo com a RBV, a organização dispõe de recursos ou capacidades considerados como elementos potenciais, os quais por si só não asseguram uma boa *performance*, sendo necessário a mobilização e a coordenação desses recursos para um bom desempenho organizacional. A partir dessa discussão, competência organizacional é considerada como a mobilização e coordenação de recursos.

Fleury e Fleury (2004) corroboram que o conceito de competência organizacional origina-se da abordagem da organização como um conjunto de recursos e capacidades (Visão Baseada em Recursos). Esta abordagem considera que as empresas possuem conjuntos de recursos físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e humanos; e que tais conjuntos são fontes geradoras de vantagem competitiva. Portanto, em princípio, para estabelecer as estratégias competitivas devem-se compreender profundamente as possibilidades estratégicas dadas por tais recursos (FLEURY; FLEURY, 2004).

Sob este enfoque, o potencial competitivo de uma organização pode ser determinado pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva, formando um círculo de retroação. A partir dessa premissa, entende-se que a constituição das competências começa pelos recursos e as estratégias são formadas a partir de grupos de recursos; sendo que a implantação da estratégia provoca novas configurações de recursos e novas competências, que automaticamente irão incutir em nova formulação da estratégia (FLEURY; FLEURY, 2004).

Desta forma, a inter-relação dinâmica entre as estratégias e as competências organizacionais depende diretamente da ação humana (aprendizagem). Para Fleury e Fleury (2004, p. 47) “o desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente relacionado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo contexto”, nesse sentido, compreende-se por competência individual a capacidade/habilidade do indivíduo em “saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 48).

Assim, a empresa por meio do planejamento estratégico e em conjunto com sua capacidade administrativa define suas estratégias competitivas para alcançar seu objetivo organizacional, levando em consideração a identificação dos recursos e competências, além de analisar o ambiente externo.

2.4 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV)

O conceito sobre Visão Baseada em Recursos (*Resource-based-view* – RBV) foi preliminarmente apresentado por Wernerfelt em um artigo publicado na *Strategic Management Journal* em 1984 (MARTINS; PEREIRA, 2011).

Atualmente, o trabalho de Wernerfelt é utilizado no meio acadêmico e empresarial como referência para compreender o crescimento das organizações proposto por Penrose¹(apud ZILBER; PAJARES, 2009), a qual atesta que a obtenção da estratégia de crescimento das organizações resulta do crescimento dos recursos produzidos e a capacidade

¹ Edith Elura Tilton Penrose, economista nascida na Califórnia (EUA) em 1914 (faleceu em 1996), se destacou na década de 1950 por suas contribuições sobre a Teoria de Crescimento das Firms (CORECON-RJ, 2013).

administrativa de controlar esses recursos, pois esse crescimento conduz a uma maior lucratividade.

Na Visão Baseada em Recursos as organizações são consideradas como um conjunto de competências e capacidades estratégicas, e na medida em que tais competências e capacidades específicas geram benefícios econômicos e não podem ser imitadas ou duplicadas pelos concorrentes, passam a ser fonte de vantagem competitiva. (LEITE FILHO; CARVALHO; ANTONIALI, 2012). Assim, a Visão Baseada em Recursos tem por objetivo explicar a criação, manutenção e renovação da vantagem competitiva, analisando as condições por meio de quais recursos ou capacidades a organização está obtendo retorno

Os recursos são definidos como ativos tangíveis e intangíveis disponíveis na organização, utilizados na obtenção e na implementação das estratégias. Desta forma, compreendem-se por recursos tangíveis aqueles que podem ser contabilizados nos balanços empresariais, por exemplo, os bens fixos, caixa e banco; e os recursos intangíveis sendo aqueles que não são físicos ou financeiros, como exemplo, o valor da marca de um produto e o capital intelectual (ZILBER; PAJARES, 2009).

Os recursos financeiros incluem qualquer fonte financeira (dinheiro) que a empresa emprega para criar ou implementar as estratégias. Os recursos físicos englobam a tecnologia física utilizada pela empresa, isso inclui o *layout*, equipamentos, localização geográfica e o acesso a matéria-prima. Os recursos humanos constituem atributos individuais dos gestores e colaboradores, isto é, experiência, discernimento, inteligência e relacionamento. Já, os recursos organizacionais referem-se aos atributos coletivos, no qual estão inclusos a estrutura formal da empresa, sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, cultura e reputação, relações informais entre ambiente interno e externo (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Assim, para explicar o porquê algumas empresas têm um desempenho superior a outras, destacam-se duas premissas básicas, a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos e capacidades. A heterogeneidade dos recursos representa a competência da empresa ao empregar seus recursos de forma eficiente em comparação com seus concorrentes. Enquanto, a imobilidade de recursos refere-se a dificuldade de imitação dos recursos e das capacidades pelos concorrentes, por estes considerarem ser muito custoso imitar. Desta forma, a organização pode obter vantagem competitiva por meio da heterogeneidade dos recursos gerados e pela dificuldade de imitá-los (ZILBER; PAJARES, 2009).

De acordo com Barney (apud VASCONCELOS; BRITO, 2004, p. 46), a Visão Baseada em Recursos tem sido utilizada para várias finalidades, mas sua utilidade principal é auxiliar “os executivos a identificar quais recursos e competências podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável e quais têm uma baixa probabilidade de sê-lo”.

Uma forma de identificar esses recursos e competências é utilizando a ferramenta ou modelo VRIO, que “tem por objetivo auxiliar as organizações a identificar recursos e capacidades, avaliar as suas heterogeneidade e imobilidade, associando as forças e fraquezas das organizações” (ZILBER; PAJARES, 2009, p. 102). O modelo VRIO apresenta quatro atributos que os recursos ou capacidades precisam ter para determinar seu potencial competitivo num ambiente de concorrência, ou seja, precisam ser valiosos (V), raros (R), imperfeitamente imitáveis (I) e organizáveis (O). Desta forma, após identificar quais recursos ou capacidades que a empresa detêm, algumas questões são necessárias para conduzir a análise baseada em recursos, conforme pode ser observado no Quadro 1.

QUADRO 1 – Questões-chaves para análise dos recursos ou capacidades

Atributos	Questões
Valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
Raridade	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
Imitabilidade	As empresas sem esses recursos enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
Organização	As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Fonte: adaptado de Barney e Hesterly (2011)

Barney e Hesterly (2011) destacam que se um recurso controlado por uma empresa não for valioso, ele não contribuirá na implementação de estratégias que visem explorar oportunidades e neutralizar ameaças ambientais, e conseqüentemente, esse tipo de recurso é considerado como fraqueza organizacional, colocando a empresa em desvantagem competitiva. Mas se possuir recursos que sejam somente valiosos, mas não raros, a empresa conseguirá no máximo se igualar com sua concorrência e seus recursos podem ser considerados como forças organizacionais, situação que representa uma paridade competitiva, porém, senão explorá-lo pode ocasionar desvantagem competitiva. E, caso possua recursos que são valiosos e raros, mas são imitáveis, obterá vantagem competitiva temporária, e seus recursos representam forças organizacionais. Contudo, se a empresa possui recursos que são valiosos, que sejam raros, custosos de ser imitados, e conseguir organizar-se para explorá-los, esses recursos representam forças organizacionais e gerarão vantagem competitiva sustentável.

Para simplificar na identificação desse posicionamento competitivo segue no Quadro 2 o alinhamento do modelo VRIO com as implicações competitivas e organizacionais:

QUADRO 2 - Modelo VRIO aliado as força e fraquezas organizacionais

Valioso?	Raro?	Imperfeitamente imitável?	Organizável?	Implicações Competitivas	Implicações Organizacionais
Não	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Força
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária	Força e competência diferencial
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Força e competência diferencial sustentável

Fonte: adaptado de Barney e Hesterly (2011, p.72)

O Quadro 2 demonstra que ao identificar os recursos, a partir dos atributos do modelo VRIO é possível estabelecer o posicionamento competitivo da empresa e verificar se esses recursos contribuem para o desenvolvimento de fraquezas ou forças organizacionais. Em suma, para manter-se no posicionamento de vantagem competitiva sustentável a empresa precisa possuir habilidades para sustentar ou criar novas formas de vantagem competitiva, neste contexto, o processo gerencial atua como fator primordial.

2.5 PROCESSO GERENCIAL E VANTAGEM COMPETITIVA

O processo gerencial é a maneira como uma empresa é administrada, compreendendo funções de planejamento estratégico e operacional, além da execução e o controle das atividades da empresa.

Para Coronado (2006, p.11) “a forma como uma empresa é gerida pode ditar seu sucesso ou fracasso”, pois, é a partir da integração das funções gerenciais (planejamento,

execução e controle) que o gestor poderá acompanhar a realização das atividades, orientando o processo gerencial no alcance dos objetivos organizacionais.

Neste sentido, Frezatti et al. (2009) expressa que é por meio da gestão das atividades que as empresas alcançaram sua sustentabilidade, e por isso devem escolher como desenvolver essa gestão, levando em consideração o horizonte temporal (curto, médio e longo prazos) e o cenário ambiental (ambiente interno e externo).

O processo gerencial pode ser apresentado por meio de um modelo de gestão, para Crozatti (1998, p. 13) o modelo de gestão pode ser definido como “o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia”.

Frezatti et al. (2009, p. 48) avalia que o processo de gestão (planejamento, execução e controle) decorre da filosofia da empresa, ou melhor, “a maneira própria, única e individual de cada empresa administrar os seus negócios”, uma vez que a filosofia institucional (crença, valores e sentimentos) está integrada as ações de gerenciamento, direcionando a organização.

Portanto, o modelo de gestão escolhido deve disponibilizar informações que venham permitir o desenvolvimento do processo de gestão (FREZATTI et al., 2009), contendo as seguintes características: 1) Apresentar a cultura organizacional; 2) Determinar a estrutura de poder; 3) Estabelecer as principais formas de ações e critérios de desempenho organizacional (CROZATTI, 1998).

A cultura organizacional, apresentada por Daft (1999, p. 52), por ser compreendida “como um conjunto de valores-chaves, crenças, compreensões e normas compartilhados pelos membros da organização”, e quando há entrosamento da cultura organizacional com o ambiente externo e as estratégias adotadas pela empresa ocorre um alto comprometimento dos funcionários e conseqüentemente proporciona uma organização com alto desempenho, situação difícil de ser vencida pela concorrência.

A estrutura organizacional explica como as atividades da empresa serão desenvolvidas e como os seus recursos ou capacidades serão aplicados. Daft (1999) define a estrutura organizacional sob três pontos: o primeiro, como um conjunto de atividades formais, fixadas a determinado indivíduo ou departamento; em segundo, como relações formais de relacionamento, compreendendo linha de autoridade, decisão de responsabilidade, níveis hierárquicos e extensão do controle gerencial; e por último, como o projeto dos sistemas que visa assegurar de forma eficaz a coordenação dos funcionários nos departamentos.

Ao referir-se sobre estabelecer as principais formas de ações a serem adotadas no modelo de gestão, reporta-se ao estabelecimento de estratégias que visem em decisões que aumentem a possibilidade de vantagem competitiva (Barney e Hesterly, 2011).

E, sobre as escolhas de critérios de desempenho organizacional alude-se a necessidade de aplicação de modelos de mensuração que dão apoio ao modelo de decisão, orientado as ações dos gestores de acordo com os objetivos pré-estabelecidos (CROZATTI, 1998).

Dentro desta perspectiva, Frezatti et al. (2009, p. 50) destaca que zelar pela sustentabilidade organizacional “implica em desenvolver atividades que proporcionem condições de sua existência”; assim, o modelo de gestão afeta diretamente na “definição de como a sustentabilidade deva ser entendida e tratada pela organização”.

Diante do exposto, verifica-se que a forma como uma empresa é administrada pode acarretar em fonte de vantagem competitiva, pois, por meio do planejamento estratégico são definidas quais estratégias de ações serão adotadas pela empresa, auxiliando na identificação de

quais recursos favorecem na competitividade, e estabelecendo os controles para que esses recursos sustentem essa vantagem em relação aos concorrentes.

3. METODOLOGIA

A metodologia corresponde a “um caminho, uma forma, uma lógica de pensamentos” (VERGARA, 2003, p. 12) que auxiliará o pesquisador na coleta e análise de dados para a realização de seu estudo. Desta forma, os métodos empregados neste estudo foram selecionados quanto a sua finalidade, aos procedimentos, aos seus objetivos e a abordagem do problema.

O presente estudo quanto a sua finalidade trata-se de um estudo teórico-empírico, pois em primeiro momento realizou-se uma análise de informações sobre a relação da vantagem competitiva sustentável com as perspectivas da Visão Baseada em Recursos, e em seguida verificou-se como essa relação se comporta no ambiente organizacional.

Quanto aos procedimentos caracteriza-se em pesquisa bibliográfica e em estudo de casos múltiplos. Pois, para elaboração da fundamentação teórica os dados foram coletados em livros, artigos científicos, revistas e em sites na internet, com finalidade de atingir o objetivo proposto. Em seguida realizou-se o estudo de casos múltiplos em três empresas varejistas do município de Sinop/MT, sendo selecionadas quanto à sua relevância econômica para a região e o período de atuação no mercado.

Quanto aos objetivos, este estudo possui caráter descritivo, pois, no desenvolvimento do estudo foram identificadas e descritas as características organizacionais das empresas, bem como seus recursos internos, registrando e analisando os dados coletados.

Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, uma vez que por este estudo procurou-se analisar e interpretar como os recursos existentes em três empresas podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável no âmbito organizacional, assim, busca-se destacar suas características e resultados.

Desta forma, a metodologia a ser utilizada neste estudo procura interpretar os elementos coletados de forma detalhada e, por meio de análises profundas, descrever a correlação entre a vantagem competitiva e as perspectivas da Visão Baseada em Recursos.

3.1 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados consiste na obtenção das informações necessárias para a realização da pesquisa, nesta fase é essencial utilizar instrumentos de pesquisa para a consecução dos objetivos propostos. Adicionalmente, conforme Beuren et al. (2004) os instrumentos de pesquisa compreendem preceitos e processos que os pesquisadores utilizam para conduzir, de forma lógica e organizada, o processo de coleta, análise e interpretação dos dados.

Após aceitação das empresas em participar deste estudo, foi realizada a etapa de coleta de dados de forma presencial. Assim, para o desenvolvimento deste artigo, os dados foram coletados por meio de entrevistas, análise do discurso e a observação.

As entrevistas foram elaboradas de forma padronizadas e estruturadas, com questões abertas, aplicadas aos gestores das três empresas pesquisadas. As entrevistas proporcionaram outra fonte de coleta de dados, a análise do discurso. As respostas dos entrevistados foram transcritas, favorecendo na coleta, no tratamento e na interpretação dos dados, além de fornecer informações sobre as características organizacionais das empresas, o planejamento estratégico e a identificação dos recursos, respectivamente.

Outro instrumento de coleta de dados utilizado foi a observação. A observação caracterizou-se como não participativa, pois não houve participação, a pesquisadora apenas

presenciou o fato (MARCONI; LAKATOS, 2003). A observação ocorreu por meio de visita nas empresas pesquisadas, permitindo identificar os fatores gerenciais com os aspectos subentendidos na rotina organizacional, de modo a verificar a veracidade dos discursos dos entrevistados.

3.2 INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Depois de realizada a coleta de dados, o passo seguinte foi a análise e interpretação dos mesmos, compondo o núcleo principal da pesquisa. Para Beuren et al. (2004), analisar os dados representa o exame sistemático do material coletado, resumindo os dados e transformando-os em informações que sustentem o raciocínio conclusivo a respeito do problema em investigação. Consequente, vem a interpretação dos dados, considerada como a atividade intelectual que busca dar sentido amplo às respostas (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Para análise e interpretação dos dados foram utilizados mapas de associação de ideias, pois de acordo com Spink (2013, p. 84), os mapas “constituem instrumentos de visualização que têm duplo objetivo: dar subsídios ao processo de interpretação e facilitar a comunicação dos passos subjacentes ao processo interpretativo”.

Os dados, também foram apresentados em quadros, de modo facilitar à compreensão e a interpretação do encadeamento lógico da pesquisa. Assim, após a transcrição das respostas dos entrevistados, os dados foram compilados em mapas de associação de ideias e em quadros, procurando organizar as informações em busca de responder a problemática deste estudo, além de atingir seus objetivos.

4. ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

O presente tópico tem por finalidade apresentar a descrição dos dados coletados, além de apresentar uma análise dos resultados obtidos nesta investigação. Após a observação do contexto empresarial, na qual as empresas estão inseridas, identificou-se a problemática em estudo. Posterior a pesquisa bibliográfica realizou-se a pesquisa de estudo de casos múltiplos, que por meio de entrevista estruturada com gerentes das empresas pesquisadas, os dados e as informações foram coletados e expostos ordenadamente para facilitar a compreensão e análise dos dados.

4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Para realização deste estudo foram escolhidas três empresas de diferentes segmentos empresariais, os critérios utilizados na escolha de tais empresas foram: a relevância econômica para a região e o período de atuação no mercado. Devido ao pedido de sigilo sobre a identificação das empresas, elas serão apresentadas por Empresa A, Empresa B e Empresa C. Os dados foram coletados por meio de entrevistas estruturadas direcionadas aos gestores da empresa. Inicialmente, procurou-se identificar as características organizacionais das entidades, conforme exposto no Quadro 3.

QUADRO 3 - Características Organizacionais

Características	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Ramo de Atividade	Comércio Varejista de produtos alimentícios	Comércio Varejista de artigos do vestuário	Comércio varejista de combustíveis para veículos automotores
Porte da Empresa	Média Empresa	Média Empresa	Média Empresa
Quantidade Funcionários	Acima de 299	De 50 a 99	De 100 a 299
Tempo no Mercado	36 anos	33 anos	30 anos
Processo decisório	Centralizado	Semi-centralizado	Semi-centralizado
Estrutura organizacional	Funcional	Funcional	Funcional
Nível hierárquico	4 níveis	4 níveis	5 níveis

Cultura Organizacional	Preza pelo comprometimento no atendimento de seus clientes, fornecendo produtos e serviços com qualidade.	Orientada pelo bom atendimento aos clientes e pelas marcas ofertadas.	Está voltada para satisfação dos clientes, qualidade no produto e serviços prestados, até mesmo porque o slogan da empresa é “Qualidade em combustível e excelência em atendimento”.
Tipo de Competência	Diferencial	Diferencial	Diferencial

Fonte: Elaborado pela Autora (2014)

Independentemente do segmento empresarial, observa-se que ambas as empresas pesquisadas possuem uma longevidade empresarial, atuando no mercado há mais de 30 anos. Este quadro vem demonstrar que essas empresas possuem alguma vantagem em relação aos seus concorrentes, pois se mantiveram ativas por mais de três décadas, ao contrário de muitas empresas brasileiras que fecham suas portas depois de três anos de sua abertura (SEBRAE-PR, 2012).

Em relação as competências organizacionais, verificou-se que as empresas possuem a competência diferencial, uma vez que apresentam vantagem competitiva e fazem a diferença no município onde estão inseridas.

Após identificar as características organizacionais, as empresas foram questionadas sobre a formalização de suas estratégias, com a finalidade de identificar quais são os fatores que as empresas levam em consideração na tomada de decisão. Tal questionamento pode ser observado no Mapa 1:

MAPA 1 - Identificação do Planejamento Estratégico

Questão	Empresa	Respostas	Complementos
14. A empresa possui planejamento estratégico?	A	Possui, mas não é formalizado.	Informalmente possui objetivos a serem alcançados
	B	Não formal, mas informal sim.	
	C	Possui planejamento estratégico formalizado.	O planejamento foi elaborado para cinco anos.
15. Caso a empresa possua um planejamento estratégico. Ele é disponibilizado para todos os funcionários?	A	Não	
	B	É repassado até o terceiro nível hierárquico.	Terceiro nível hierárquico: Supervisor interno e Gerência das lojas.
	C	Ele está disponibilizado para os funcionários do nível gerencial.	Mas aonde a empresa pretende chegar é passado para todos os funcionários.
16. Na elaboração do planejamento estratégico quais os fatores que são levados em consideração?	A	Identificação dos recursos da empresa e a satisfação de seus clientes.	
	B	Macroeconomia, economia regional, concorrência, recursos da empresa, as marcas que representam e satisfação dos clientes.	
	C	Perspectivas de crescimento do mercado, os recursos internos da empresa, as marcas dos produtos e a satisfação dos clientes.	O planejamento foi elaborado com auxílio de consultores do SEBRAE.

Fonte: adaptado de Spink (2013)

Em relação ao planejamento estratégico, somente a empresa C possui formalmente a elaboração de suas estratégias, situação na qual contratou uma empresa de consultoria para auxiliar na identificação de sua estrutura funcional e na fixação dos objetivos estratégicos.

Mas, indiretamente a empresa A e B possuem um planejamento estratégico, haja vista que levam em consideração alguns fatores para tomar suas decisões gerenciais. Como pode ser observado no Mapa 1, há uma integração entre as perspectivas da Visão Baseada em Recursos e o planejamento estratégico, pois ambas empresas identificam seus recursos na elaboração de suas estratégias, formal ou informalmente.

Posteriormente, procurou-se identificar os recursos ou capacidades que as empresas detêm, utilizando a classificação proposta por Barney e Hesterly (2011), que classifica os recursos em financeiros, físicos, humanos e organizacionais, conforme descreve o Mapa 2.

MAPA 2 - Identificação dos Recursos/Capacidades

Questão	Respostas		
17. Quais são os recursos ou capacidades que proporcionam a empresa uma vantagem em relação aos concorrentes?	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Financeiros	Capital de giro próprio e de terceiros.	Dinheiro em caixa oriundo que recursos próprios e de terceiros.	Possui recursos próprios e de terceiros.
Físicos	Instalações próprias estrategicamente localizadas, frota própria de veículos, máquinas e equipamentos, estoque de produtos para revenda, entre outros.	Possui instalações próprias localizadas em pontos estratégicos e as marcas dos produtos.	Instalações Próprias, Localização Estratégica, Lojas de Conveniências.
Humanos	Quadro de colaboradores qualificados e capacitados.	Funcionários qualificados e treinados.	Mão-de-obra qualificada.
Organizacionais	<i>Know-how</i> , que são os conhecimentos práticos adquiridos pelos sócios ao longo do tempo.	A experiência administrativa adquirida ao longo dos anos (<i>know-how</i>) e as Marcas das Franquias.	Modelo de Gestão, Marca do Grupo, os direitos das bandeiras de combustível.

Fonte: adaptado de Spink (2013)

De acordo com a classificação do Mapa 2, as empresas identificam como recursos financeiros o capital próprio e os recursos de terceiros, reconhecendo a importância de tais recursos para realização de suas atividades. Ao identificarem seus recursos físicos, as empresas valorizaram suas estratégias de localização, apontando que suas instalações são próprias e estrategicamente localizadas. Ao mencionarem sobre os recursos humanos, todas apresentaram um quadro funcional com qualificação e treinamento, visando à melhoria no atendimento ao cliente. Como recursos organizacionais, a empresa A e empresa B relatam o *Know-how*, enquanto a empresa C menciona seu modelo de gestão, além da marca do grupo e as bandeiras que representam. Logo, verifica-se que alguns recursos se repetem de uma empresa para outra e outros recursos se diferenciam de acordo com o segmento empresarial.

Após a identificação dos recursos das empresas, foi aplicado o modelo VRIO, que apresenta quatro atributos que definem o potencial competitivo dos recursos, isto é, eles precisam ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e organizáveis. Por meio desta análise foi possível certificar-se quais são as implicações competitivas dos recursos e sua relação com as forças e fraquezas organizacionais, de acordo com o exposto no Quadro 4.

QUADRO 4 - Modelo VRIO aliado as forças e fraquezas organizacionais

EMPRESA	RECURSOS	ANÁLISE DOS RECURSOS					
		Valioso?	Raro?	Imperfeitamente imitável?	Organizável?	Implicações Competitivas	Forças e Fraquezas Organizacionais
A	Financeiros	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva	Força
	Físicos	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva	Força
	Humanos	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva	Força
	Organizacionais	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável	Força e competência diferencial Sustentável
B	Financeiros	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva	Força
	Físicos	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva	Força
	Humanos	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva	Força
	Organizacionais	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável	Força e competência diferencial Sustentável
C	Financeiros	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva	Força
	Físicos	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva	Força
	Humanos	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva	Força
	Organizacionais	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável	Força e competência diferencial Sustentável

Fonte: adaptado de Barney e Hesterly (2011)

Ao determinar o potencial competitivo dos recursos verificou-se que as empresas possuem vantagem competitiva sustentável em decorrência de seus recursos organizacionais. Já os outros recursos representam para as empresas uma força organizacional, porém não possuem todos os atributos para contribuir com a vantagem competitiva sustentável.

Em busca de identificar alguns fatores indiretos do processo gerencial que podem auxiliar na sustentação dessa vantagem competitiva, foram analisados os discursos dos entrevistados. Pela fala dos entrevistados identificaram-se alguns fatores gerenciais, conforme demonstra o Quadro 5:

QUADRO 5 - Fatores do processo gerencial

Empresa	Fatores Identificados	Processo gerencial
A	Cada loja do grupo possui um gerente geral, e estão estruturadas por funções e cada função tem um responsável;	Execução
	Informalmente possui objetivos a serem alcançados;	Planejamento
	Instalações próprias estrategicamente localizadas;	Planejamento
	Padrão de higiene dos estabelecimentos;	Execução
	Ambientes climatizados;	Execução
	O entrevistado mostrou uma foto de um dos sócios viajando fazendo pesquisa em uma grande rede de supermercado do país;	Execução
	Seleção de funcionários realizada por psicóloga e os funcionários passam por capacitação;	Controle
	Procura remunerar bem seus funcionários.	Controle
B	As compras são estabelecidas por limite de numerário;	Controle
	Cada colaborador é importante no processo das atividades do grupo (valorização dos funcionários);	Controle
	Ao instalarem uma de suas filias foi realizado uma pesquisa de mercado;	Planejamento
	Possui controle sobre a venda das marcas com margem estipulada para giro das marcas;	Controle
	Parcerias com boas marcas;	Execução
	Estratégia sobre ofertadas dos produtos;	Planejamento
	O controle de giro de estoque devido a tendência da moda;	Controle
	Compras efetuadas para determinado nicho de mercado;	Planejamento

C	A empresa possui planejamento estratégico formalizado;	Planejamento
	Avaliação psicológica, entrevista de currículo, calendário anual de treinamento, avaliação pelo programa cliente misterioso;	Controle
	O direito das bandeiras de combustível (análise de projetos);	Planejamento
	Controle dos gastos;	Controle
	Controle da rotatividade de funcionário por mês;	Controle
	Mudança no conceito em loja de conveniência;	Planejamento
	Oferta de outros produtos para atender a necessidade do cliente além dos produtos que comercializa – vende conveniência – comodidade.	Planejamento

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Os fatores gerenciais demonstrados no Quadro 5, estão inseridos indiretamente nas rotinas organizacionais das empresas pesquisadas. Assim elas possuem alguns fatores exclusivos que as diferenciam de seus concorrentes. Verifica-se que as empresas, por meio de seus recursos organizacionais e pelos fatores gerenciais, apresentam mecanismos que auxiliam na sustentação da vantagem competitiva no âmbito organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sob as perspectivas da Visão Baseada em Recursos a vantagem competitiva está relacionada ao crescimento dos recursos produzidos pelas empresas e a capacidade administrativa de controlar esses recursos. Mas definir se uma empresa, por meio de um determinado recurso, consegue obter vantagem competitiva transparece como um desafio, pois muitas vezes, a empresa não tem conhecimento de seus próprios recursos.

Deste modo, o presente estudo procurou identificar quais recursos podem ser responsáveis pela vantagem competitiva de algumas empresas varejistas e estabelecer o potencial competitivo de cada recurso.

A partir dos dados apresentados identificou-se que as empresas possuem um modelo de gestão voltado ao atendimento para a satisfação dos clientes, ofertando produtos e serviços com qualidade. Por meio da análise do discurso percebe-se que as empresas possuem competências diferenciais, uma vez que estão inseridas no ambiente empresarial há mais de 30 anos, demonstrando que possuem uma vantagem competitiva sustentável.

As ações gerenciais das empresas estão pautadas no estabelecimento de estratégias, pois, através dos dados obtidos pela entrevista apurou-se que as empresas possuem planejamento estratégico, seja formal ou informalmente.

Dentro das perspectivas da Visão Baseada em Recursos verifica-se que as empresas antes de tomar alguma decisão levam em consideração seus recursos internos, sejam eles financeiros, físicos, humanos ou organizacionais.

Mas, ao aplicar o modelo VRIO, os recursos que proporcionam uma força e competência diferencial sustentável para as empresas foram os recursos organizacionais, os quais contribuem para a obtenção da vantagem competitiva sustentável. Os recursos organizacionais que se destacaram no discurso dos entrevistados foram o *Know-how* e o modelo de gestão.

Outro ponto relevante identificado através das entrevistas e das observações foi referente a alguns fatores gerenciais que auxiliam na condução da construção da vantagem competitiva, ou seja, as empresas estão organizadas para explorar seus recursos valiosos, raros e inimitáveis.

Sendo assim, conclui-se que, por meio do modelo VRIO, é possível a identificação dos recursos e/ou capacidades, bem como a determinação do potencial competitivo de cada recurso. A gestão dos recursos deve ser uma ação planejada, de modo que possam ser estabelecidas antecipadamente ações estratégicas, que visem a manutenção e controle da vantagem competitiva sustentável. Desta forma, a aplicação sincrônica dos recursos com a capacidade da organização contribuiu para obtenção da vantagem competitiva.

Referências

- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S.. *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BEUREN, Ilse Maria (Org.). *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENTO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CONTADOR, José Celso; STAL, Eva. *A estratégia de internacionalização da Natura: análise pela óptica da vantagem competitiva*. Economia Global e Gestão, Lisboa, v.16, n. 2, p. 63-82, set. 2011.
- CORECON-RJ. Conselho Regional de Economia - 1ª Região. *Edith Elura Tilton Penrose*. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: http://www.corecon-rj.org.br/Grandes_Economistas_Resultado.asp?ID=124. Acesso em: 15/11/2013.
- CORONADO, Osmar. *Contabilidade Gerencial Básica*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CROZATTI, Jaime. *Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações*. Caderno de estudos. São Paulo, n.18, p. 01-20, Maio/Agosto, 1998.
- DAFT, Richard L. *Administração*. Tradução de: MORALES, Fernando Gastaldo; Revisão Técnica de: IKEDA, Ana Akemi. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DUTRA, Joel Souza et al. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- FEDATO, Geovana Alves de Lima; REHN, Anelise; ALMEIDA, Ednei Isidoro de. *O Planejamento Estratégico em Empresas de Serviços Contábeis*. Revista Contabilidade & Amazônia, Sinop, v. 2, n. 1, art. 4, p. 44-55, Jan./Dez. 2009.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. *Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FLEURY, Maria Tereza Leme and FLEURY, Afonso Carlos Correa. *Alinhando estratégia e competências*. READ. São Paulo, v.44, nº 1, p. 44-57, Jan./Mar. 2004.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FREZATTI, Fabio; et al. *Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas, 2009.
- GRAMIGNA, M. R. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.
- LEITE FILHO, Geraldo Alemandro; CARVALHO, Francisval de Melo; ANTONIALLI, Luiz Marcelo. *Heterogeneidade de desempenho das pequenas empresas brasileiras: uma abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR)*. READ. Porto Alegre, vol.18, n.3, p. 631-650, set/dez 2012.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003. Disponível em: http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view. Acesso em: 31/08/2013.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas 2011.
- MARTINS, Vigidal Fernandes; PEREIRA, Vinícius Silva. *Um ensaio teórico: a teoria Resource-Based View e a teoria Dynamic Capabilities*. Revista Perquirere, Patos de Minas, vol. 2, nº 8, p. 342-351, dez. 2011.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. RICHARDS, H. *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. Disponível em:

<http://assets.cambridge.org/97805217/50301/sample/9780521750301ws.pdf> . Acesso em: 12/03/2014.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto Dos Santos. *Controladoria Estratégica – Textos e casos práticos com solução*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PARISI, Cláudio; MEGLIORINI, Evandir (Organizadores). *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2011.

RIBEIRO, Ronaldo; ROSSETTO, Carlos Ricardo; VERDINELLI, Miguel Angel. *Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção*. *Gestão & Produção*. São Carlos, v. 18, nº 1, p. 175-192, 2011.

SEBRAE-PR. *48% das empresas brasileiras fecham as portas depois de três anos*. 2012. Disponível em: <http://www.sebraepr.com.br/PortalInternet/Noticia/ci.48%25-das-empresas-brasileiras-fecham-as-portas-depois-de-tr%C3%AAs-anos.print> Acesso em: 10/02/2014.

SPINK, Mary Jane (Org.). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: Aproximações teóricas e metodológicas*. Edição virtual. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2013. Disponível em: <http://maryjanespink.blogspot.com.br/search/label/Livro>. Acesso em: 15/11/2013.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BRITO, Luiz Artur Ledur. *O futuro da estratégia*. GV-executivo. São Paulo, vol. 3, nº 2, maio-jul 2004.

VERGARA, Sylvia Contant. *Projetos e relatórios e pesquisa em administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZILBER, Silvia Novaes; PAJARES, Fernando M. Roncal. *Análise da vantagem competitiva de bancos em países emergentes e em países desenvolvidos utilizando o modelo de visão baseada em recursos: estudo comparativo Brasil x Estados Unidos*. *Economia Global e Gestão*, Lisboa, v. 14, nº 2, set. 2009.