



40ª SEMAD

Semana do Administrador da UEM



RECURSOS E CAPACIDADES COMO FONTES GERADORAS DE VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO NA CADEIA DE VALOR DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DA CIDADE DE MARINGÁ

*Rayra Christina Galego Costa
Cleiclele Albuquerque Augusto*

RESUMO

Este estudo foi realizado em uma cooperativa de agronegócio na região noroeste do Paraná, onde observa-se grande contribuição desse setor para a economia. Nessa cooperativa, objetivou-se compreender como os recursos e capacidades presentes na sua cadeia de valor podem ser fontes de vantagem competitiva. Para tanto, foram descritas as etapas da cadeia de valor da cooperativa estudada, bem como identificados os recursos e capacidades presentes e o seu potencial competitivo. Teoricamente, se utilizou como base a Visão Baseada em Recursos (VBR), que discute recursos e capacidades internos como fontes de vantagens para a empresa. O Modelo VRIO, proposto pela VBR, que trata da questão do valor, da raridade, da imitabilidade e da organização dos recursos, também foi aplicado. Metodologicamente, o estudo é de natureza qualitativa, do tipo descritivo e apresenta uma abordagem teórico-empírica. Foi feita uma análise documental e os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com colaboradores de alguns departamentos, sendo estes gestores e analistas. Os resultados demonstraram que os recursos com mais capacidade de trazer vantagem competitiva sustentável são os organizacionais, envolvendo os sistemas de planejamento, cultura, marca, mix de produtos e relação com fornecedores. Identificou-se, ainda, que dentre as etapas da cadeia de valor, relacionadas aos processos estratégicos, de negócio e de suporte, a mais competitiva entre elas é a de suporte. Isso porque, nela foram encontradas a maioria dos recursos descritos nesse estudo. Conclui-se, portanto, que os recursos organizacionais e os processos de suporte apresentam maior potencial e merecem maior atenção da cooperativa.

Palavras-chave: Cadeia de valor. Visão Baseada em Recursos. Modelo VRIO. Vantagem Competitiva. Cooperativas.

1 INTRODUÇÃO

As cooperativas fazem parte de um cenário em que a competitividade, as mudanças e a inovação representam fatores importantes para conseguirem sobreviver no mercado. Este tipo de organização ainda pode ser considerado iniciante nas práticas gerenciais e estratégicas, sendo que toda forma de melhoria é valiosa para o seu sucesso no mercado (BERGHAUSER; PAZUCH, 2016).

Conforme definição do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2012), a cooperativa é uma associação autônoma com no mínimo vinte pessoas que são unidas para atender necessidades econômicas, sociais e culturais de forma voluntária, sendo ao mesmo tempo uma associação de pessoas e também um negócio.

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2019), existem 6.887 cooperativas espalhadas pelo Brasil, divididas em 13 ramos, sendo o maior no ramo agropecuário, com produtores que são ligados ao agronegócio. Segundo Buranello (2018), o agronegócio possui importância inquestionável para a economia brasileira. Mesmo com essa justificativa, observa-se que são poucos os estudos realizados sobre as estratégias e cadeia de valor para as cooperativas do ramo de agronegócio (BERGHAUSER; PAZUCH, 2016).

Para Porter (1989), a sustentação da vantagem competitiva depende do entendimento da cadeia de valores de uma empresa e de que forma a empresa se enquadra no sistema geral de valores. De acordo com Barney e Hesterly (2011), uma maneira de estudar a cadeia de valor é identificar os recursos e capacidades controlados por uma empresa. Uma das abordagens utilizadas na literatura para analisar os recursos e capacidades da empresa é a Visão Baseada em Recursos (VBR). A VBR “é um modelo de desempenho com foco nos recursos e nas capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 58). Os recursos podem ser financeiros (dinheiro de qualquer fonte), físicos (planta, equipamentos e localização), humanos (treinamento, experiência, discernimento, inteligência, relacionamentos e a visão dos gerentes e funcionários) e organizacionais (sistemas formais e informais de planejamento, estrutura, cultura, reputação) (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2011).

A partir dos pressupostos da VBR, Barney (1991) e Barney e Hesterly (2011) buscaram desenvolver um arcabouço teórico que mostrasse como os recursos e capacidades que uma empresa possui podem ser fontes de vantagens competitivas para a mesma. Esse esforço ficou conhecido como o Modelo VRIO, cujo objetivo é identificar recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais que podem ser forças para a empresa em seu direcionamento estratégico. O modelo VRIO considera que os recursos e as capacidades devem ser analisados a partir de quatro questões que determinam seu potencial competitivo: a questão do valor, da raridade, da imitabilidade e da organização (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Diante do exposto, observa-se que, por um lado, a cadeia de valor se apresenta como uma ferramenta valiosa na análise das atividades empresariais realizadas para desenvolver e comercializar os produtos e serviços da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2011). Por outro lado, questiona-se quais atividades envolvem recursos e capacidades que afetam de forma estratégica as etapas da cadeia de valor analisada. Conforme observa-se nos estudos de Pavão, Sehnem e Hoffman (2011), foram identificadas fontes de recursos que tornam as organizações potenciais geradoras de vantagem competitiva, apresentando desempenho superior aos de seus concorrentes. Diante disso, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: como recursos e capacidades podem ser fontes de vantagem competitiva nas etapas da cadeia de valor de uma cooperativa?

Tendo-se em vista a importância dos recursos e capacidades como fontes geradoras de vantagem competitiva, torna-se válido compreender a sua influência sobre as etapas da cadeia de valor de uma cooperativa na região noroeste do Paraná. A cooperativa analisada está no

mercado há mais de 50 anos e conta com mais de 60 unidades espalhadas no Paraná, Mato Grosso do Sul e São Paulo, atuando nos mais diversos setores.

Desse modo, o objetivo geral da presente investigação é compreender como recursos e capacidades presentes na cadeia de valor da cooperativa podem ser fontes de vantagem competitiva. Para tanto, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos: a) descrever as etapas da cadeia de valor da cooperativa estudada; b) identificar os recursos e capacidades presentes na cadeia de valor; c) analisar o potencial competitivo dos recursos e capacidades identificados na cadeia de valor da empresa estudada aplicando o modelo VRIO. Mesmo que seja possível caracterizar os recursos e as capacidades de uma empresa de uma forma mais ampla, costuma ser mais útil pensar como cada atividade que a empresa realiza afeta seus recursos (BARNEY; HESTERLY, 2011). “Com esse entendimento, é possível começar a reconhecer fontes potenciais de vantagem competitiva para uma empresa de uma maneira detalhada” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 65).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, apresenta-se uma discussão sobre cadeia de valor e as atividades de valor, bem como sobre a Visão Baseada em Recursos (VBR), com foco nos tipos de recursos e capacidades. Além disso, como abordagem integrante da VBR, é apresentado o modelo VRIO, que indica o potencial estratégico dos recursos e capacidades da empresa.

2.1 CADEIA DE VALOR

Para conseguir realizar uma análise das atividades executadas e do modo como elas interagem, tendo um enfoque mais amplo para conseguir identificar os principais fluxos de processos da empresa, pode-se introduzir a cadeia de valores como um instrumento necessário para tal avaliação. Segundo Porter (1990, p. 31):

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

Segundo Shank e Govindarajan (1997, p. 14), a cadeia de valor é um “conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes até o produto final entregue nas mãos do consumidor”. Para Porter (1990), todas as atividades executadas pela empresa podem ser representadas através da cadeia de valores, o que acaba por transmitir sua história, suas estratégias, os métodos nos quais as estratégias são implementadas e a economia básica das próprias atividades.

Analisar a cadeia de valor é uma maneira de dar suporte ao processo de gerenciamento estratégico, pois ajuda a compreender e agir sobre a estrutura patrimonial, econômica, financeira e operacional das suas principais atividades, ou seja, estudando a cadeia de valor é possível ter uma noção espacial e financeira da agregação de valor (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997; ROCHA; BORINELLI, 2007).

Segundo Porter (1990), é fundamental identificar de forma apropriada as atividades da cadeia de valor para conseguir enxergar seus pontos fortes e fracos, além de ser um requisito para formular estratégias e obter vantagem competitiva.

2.1.1 As atividades de valor

Segundo Porter (1992), a meta de qualquer estratégia genérica é criar valor para os compradores excedendo o custo para tal. Valor é o “montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece” (PORTER, 1992, p. 34). De acordo com Sornberger (2010), as atividades de valor são atividades pelas quais uma empresa cria um produto valioso para os clientes. Essas atividades serão o foco da gestão para se alcançar competitividade, sendo que as mesmas formam uma cadeia, refletindo no termo cadeia de valor (BERGHAUSER; PAZUCH, 2016).

Para compreender melhor as atividades de valor, destaca-se a colocação de Silva (2004, p. 78), que indica duas questões importantes para compreender sua complexidade, sendo a cadeia produtiva e sua valorização:

Uma cadeia produtiva engloba fornecimento de insumos e equipamentos, produtores, processadores, distribuidores, atacado e varejo. Além disso, é envolvida por um ambiente institucional, como leis e regulamentações, e por serviços de apoio, como transporte, armazenagem e informações de mercado.

Todos os elos da cadeia de valores representam um sistema de atividades interdependentes e trata-se de relações entre o modo como uma atividade de valor é realizada e o custo ou o desempenho de outra, podendo resultar em vantagens competitivas se houver otimização e coordenação entre elas (BUENO *et al.*, 2013).

A análise das atividades individuais da cadeia de valor ajuda a melhorar os conhecimentos a respeito das forças e fraquezas da empresa, além de ser possível identificar os pontos da cadeia que geram lucros ou prejuízos (MAÇÃES, 2017).

2.2 RECURSOS E CAPACIDADES: UMA ABORDAGEM A PARTIR DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Recursos são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2011; MILLS *et al.*, 2002; MAHONEY, 2001). Wernerfelt (1984), por sua vez, define recursos como qualquer coisa que possa ser compreendida como força ou fraqueza de determinada empresa e Mills *et al.* (2002) complementam que os recursos não podem ser pensados separadamente.

Já as capacidades, segundo Barney e Hesterly (2011, p. 58), “formam um subconjunto dos recursos de uma empresa e são definidas como ativos tangíveis e intangíveis que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla”. Na visão de Mahoney (2001), as capacidades referem-se às rotinas dinâmicas que são adquiridas pela organização relativas à sua capacidade de gestão para o contínuo aumento de efetividade organizacional. As capacidades não permitem que as empresas criem e implementem suas estratégias sozinhas, mas permitem que ela utilize outros recursos para criar e implementar tais estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Os diversos estudos da Visão Baseada em Recursos (VBR), ou Resource Based View (RBV), foram inspirados no trabalho de Penrose (1959), em sua obra “The theory of the growth of the firm”. Nela, a autora procurou descrever os processos que fazem as empresas obterem vantagem, sendo essa obra uma inspiração para a abordagem dos recursos organizacionais. Penrose (1959) oferece uma explicação para revelar as relações que ocorrem entre os recursos, capacidades e vantagens competitivas, contribuindo de forma direta para a teoria baseada em recursos.

A VBR baseia-se em duas premissas fundamentais acerca dos recursos e das capacidades que as empresas podem controlar (BARNEY; HESTERLY, 2011) e são

classificadas como fatores ou condições para alcançar e manter uma vantagem competitiva (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; RUMELT, 1984).

2.2.1 O modelo VRIO

A VBR valoriza um recurso único, e como ele é desenvolvido ao longo do tempo para se obter a capacidade de ser inimitável (BARNEY, 1991; DIERICKX; COOL, 1989; PETERAF, 1993). Nesse contexto, Barney e Hesterly (2011) desenvolveram o modelo VRIO, que é uma ferramenta para identificar as forças e fraquezas internas de uma empresa.

Para Barney (1991), não são todos os recursos considerados importantes que geram ganhos considerados para a organização e, mesmo que esses recursos gerem vantagens competitivas, podem ser facilmente copiados por outras empresas. Para isso, devem se tornar recursos estratégicos, possuindo, simultaneamente, as quatro características determinadas pelo modelo VRIO, quais sejam: a questão do valor, da raridade, da imitabilidade e da organização (BARNEY; HESTERLY, 2011; PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011).

Barney e Hesterly (2011, p. 61) afirmam que há perguntas necessárias para conduzir uma análise baseada em recursos das forças e fraquezas internas de uma empresa, conforme segue a seguir:

1. A questão do valor. O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
2. A questão da raridade. O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
3. A questão da imitabilidade. As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
4. A questão da 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?

“As questões de valor, raridade, imitabilidade e organização podem ser agrupadas em um único modelo para se entender o potencial de retorno associado à exploração de quaisquer recursos e capacidades de uma empresa” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 72). Para exemplificar de uma forma melhor, no Quadro 1, pode-se observar o que chamam de modelo VRIO e suas implicações competitivas no meio organizacional.

Quadro 1: O modelo VRIO

O recurso é valioso?	O recurso é raro?	O recurso é custoso de imitar?	O recurso é explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

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

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é de natureza qualitativa, do tipo descritivo e apresenta uma abordagem teórico-empírica. A pesquisa qualitativa foi identificada como sendo a mais apropriada para atender aos objetivos deste trabalho, pois se adequa na intenção de compreender como os recursos e as capacidades de uma cooperativa podem ser fontes de vantagem competitiva nas etapas da sua cadeia de valor.

Nos estudos de natureza qualitativa, “o pesquisador procura estabelecer o significado de um fenômeno a partir dos pontos de vista dos participantes” (CRESWELL, 2007, p. 42). Conforme observa-se em Vieira (2004, p. 18), “a pesquisa qualitativa oferece um maior grau de flexibilidade ao pesquisador para adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo ou organizacional em pauta”. Foram realizadas visitas na cooperativa estudada e nessas visitas, além das entrevistas, foram realizadas, também, observações não participantes, que, segundo Marconi e Lakatos (2002), são aquelas onde o pesquisador presencia o fato, mas não participa dele, ou seja, faz mais um papel de espectador.

Nesse estudo, a pesquisa com abordagem descritiva se mostrou válida, pois um dos objetivos deste tipo de pesquisa é descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade, de forma a obter informações a respeito daquilo que já se definiu como algo a ser investigado (TRIVIÑOS, 2007).

A abordagem nesta pesquisa pode ser caracterizada como teórico-empírica, tendo em vista que confrontou uma ou mais abordagens teóricas com a realidade empírica equivalente. A pesquisa teórico-empírica é a pesquisa “[...] dedicada ao tratamento da face empírica e fatural da realidade; produz e analisa dados, procedendo sempre pela via do controle empírico e fatural” (DEMO, 2000, p. 21).

O presente estudo possui como métodos de coleta de dados as entrevistas semiestruturadas, análise documental e observações não participantes. Em relação aos tipos de dados, foram coletados dados primários e secundários, que serviram de base para a análise de resultados.

As entrevistas semiestruturadas vem ao encontro do propósito do presente estudo ao aproximar o objeto de estudo e alcançar profundidade na análise dos dados coletados. A entrevista é a conversação efetuada face a face e de maneira metódica, proporcionando ao entrevistador a informação necessária, verbalmente (MARCONI, LAKATOS, 2002). Para Richardson (1999), os dados primários são aqueles que apresentam uma relação física direta com os fatos analisados e são coletados especificamente para uma determinada investigação. Os dados secundários referem-se às informações que não apresentam uma relação direta com o acontecimento registrado e podem ter sido reunidas para algum outro propósito que não seja do estudo imediato em mãos (RICHARDSON, 1999). Esses dados são coletados a partir de acervos já existentes, como documentos, revistas, jornais, coleções de artefatos, sites, bancos de dados, entre outros (MINAYO, 2008).

Para atender os objetivos propostos neste trabalho e por analisar a cadeia de valor de apenas uma empresa, buscou-se realizar um estudo mais denso sobre o assunto. Esse estudo é caracterizado como estudo de caso, que, conforme definido por Gil (2008, p. 54), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

Devido ao antigo histórico das cooperativas e devido ao estado do Paraná possuir grande número de cooperativas agroindustriais, decidiu-se escolher como objeto de estudo o setor de cooperativas do ramo do agronegócio paranaense. A cooperativa estudada se constitui especificamente de uma cooperativa localizada na cidade de Maringá, devido a mesma já possuir mais de 50 anos de experiência no setor.

Conforme disponibilidade e pela importância de cada área para a cooperativa, foram selecionados alguns colaboradores para serem entrevistados e, antes de mais nada, foi feita uma análise do perfil dos entrevistados que trabalham na cooperativa. Independente do tempo de experiência na empresa, o objetivo principal é de aproveitar a contribuição dos colaboradores e do material disponível para identificar quais os recursos e capacidades que estão presentes na cadeia de valor da cooperativa para verificar se os mesmos podem ser fontes de vantagem competitiva ou não. O perfil dos entrevistados pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2: Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Formação	Tempo empresa	Departamento	Função	Tempo no cargo
1	Masc.	44	Administração	20 anos	Logística Integrada	Coord. de Movimentação e Armazenagem	4 anos
2	Masc.	38	Pós-Graduação em Gestão Empresarial	16 anos	Comercial Fibras	Gerente Executivo do Negócio Fibras	1 ano
3	Masc.	35	Gestão em Agronegócio	17 anos	Comercial Grãos	Gerente Comercial	3 anos
4	Fem.	31	Engenharia de Produção	10 anos	Gestão e Qualidade	Gerente de Gestão, Qualidade e Processos	8 meses
5	Masc.	29	Ciências Contábeis	9,5 anos	Cooperativismo	Ger. de Cooperativismo	1,5 anos
6	Masc.	33	Administração	6 anos	Unidades Operacionais	Analista Adm. das Unidades	4 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Observa-se que foram entrevistados tanto pessoas do sexo feminino quanto do sexo masculino, sendo este predominante nas entrevistas. Os entrevistados possuem idade entre 23 e 44 anos, com formação predominante nas áreas de Administração e Engenharia de Produção. Trabalham na empresa entre 3 e 20 anos e as funções variam desde analista até gerente executivo.

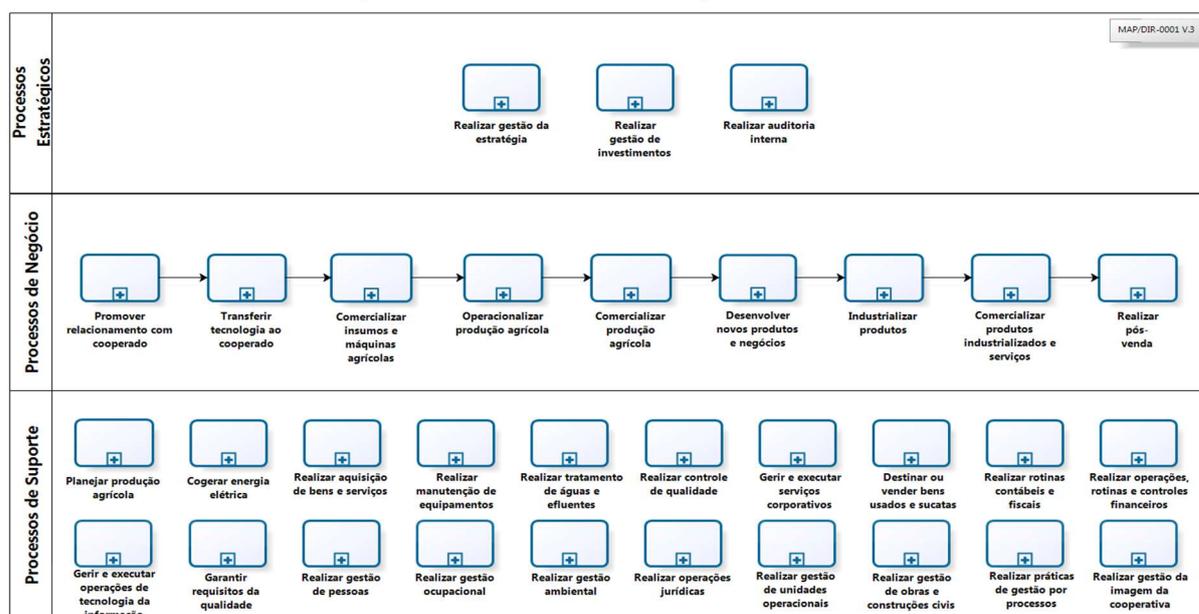
4 ANÁLISE DOS DADOS

Esse tópico é composto pela análise dos dados coletados com base no referencial teórico apresentado e as análises seguem a estrutura proposta pelos objetivos específicos, operacionalizados pelas perguntas do roteiro de entrevista. É válido salientar que, além das entrevistas coletadas, a observação não participante e a análise de documentos da empresa também foram feitas para poder contribuir com a pesquisa.

4.1 DESCRIÇÃO DA CADEIA DE VALOR

Nesta etapa da pesquisa, os dados coletados por meio das entrevistas e da análise de documentos foram utilizados para analisar e descrever a cadeia de valor da organização estudada. Conforme fala do entrevistado 1: “a cadeia de valor representa o fluxo de valor que é gerado para o cliente, não devemos enxergá-la de forma departamental, pois um processo permeia por várias áreas a fim de entregar valor para o cliente”. Essa fala pode ser corroborada com os estudos de Porter e Kramer (2011), onde os autores afirmam que, para ser bem-sucedida, a organização deve criar um projeto de valor diferenciado que atende às necessidades de um grupo de clientes selecionados. Ao observar o desenho da cadeia de valor na empresa estudada, nota-se que ela é dividida em Processos Estratégicos, Processos de Negócio e Processos de Suporte, conforme Figura 1.

Figura 1: Cadeia de valor da empresa estudada



A cadeia de valor aplicada pela empresa difere em alguns aspectos quando comparada ao modelo de cadeia de valor, proposto por Porter (1992), que possui atividades primárias e de suporte. Entretanto, conforme estudos de Berghauer e Pazuch (2016), havendo uma eficiente interação entre si dessas atividades, a empresa consegue obter sucesso. Dentro dos Processos Estratégicos, encontram-se as atividades de Gestão Estratégica, Gestão de Investimentos e Auditoria Interna.

Os Processos de Negócio foram unificados para se remeterem às áreas de Grãos e Insumos, Café, Citrus, Pecuária, Fibras e Varejo e possuem as seguintes atividades: promover relacionamento com o cooperado, transferir tecnologia ao cooperado, comercializar insumos e máquinas agrícolas, operacionalizar produção agrícola, comercializar produção agrícola, desenvolver novos produtos e negócios, industrializar produtos, comercializar produtos industrializados e serviços e realizar pós-vendas.

Já nos Processos de Suporte, pode-se notar as seguintes atividades: planejar produção agrícola, cogerar energia elétrica, realizar aquisição de bens e serviços, realizar manutenção de equipamentos, realizar tratamento de água e efluentes, realizar controle de qualidade, gerir e executar serviços corporativos, destinar ou vender bens usados e sucatas, realizar rotinas contábeis e fiscais, realizar operações, rotinas e controles financeiros, gerir e executar operações de tecnologia da informação, garantir requisitos da qualidade, realizar gestão de pessoas, realizar gestão ocupacional, realizar gestão ambiental, realizar operações jurídicas, realizar gestão de unidades operacionais, realizar gestão de obras e construções civis, realizar práticas de gestão por processos e realizar gestão da imagem da cooperativa.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS E CAPACIDADES E APLICAÇÃO DO MODELO VRIO

Neste tópico foram identificados, na empresa estudada os tipos de recursos e capacidades propostos por Barney e Hesterly (2011), ou seja, os recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros.

De acordo com Bueno *et al.* (2013), todos os elos da cadeia de valor representam um sistema de atividades interdependentes e trata-se de relações entre o modo como uma atividade de valor é realizada e o custo ou o desempenho de outra, o que pode resultar em vantagens competitivas quando há coordenação entre elas. Dessa forma, os recursos não foram identificados separadamente por área, mas considerando a empresa como um todo.

Foram utilizadas as siglas DC para identificar desvantagem competitiva, PC para paridade competitiva, VCT para vantagem competitiva temporária e VCS para vantagem competitiva sustentável.

4.2.1 Recursos físicos: identificação e VRIO

Em relação aos recursos físicos, propostos por Barney (1991) e Barney e Hesterly (2011), foi questionado aos entrevistados sobre quais recursos físicos são utilizados no seu departamento para realizar as atividades da cadeia de valor dentro da empresa. A identificação desses recursos é apresentada no Quadro 3.

Quadro 3: Recursos físicos

Recursos físicos		
Acesso a produtos	Escritórios administrativos	Fábricas
Armazenamento	Estoque de produtos	Localização geográfica
Distribuição	Equipamentos	Tecnologias

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Para identificar se os recursos físicos presentes na cadeia de valor da cooperativa são valiosos, raros, difíceis de imitar e organizados, os entrevistados foram questionados a respeito de alguns conceitos de Barney (1991). Nesse sentido, foi perguntado se algum dos recursos identificados permitem que a cooperativa explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça, bem como quais eles consideram que tem mais impacto nos custos e receitas (lucros) da empresa. Ademais, os entrevistados foram questionados sobre quais recursos são controlados por um pequeno grupo de concorrentes, quais são custosos de serem imitados e se estão sendo explorados pela organização, conforme indicado por Barney e Hesterly (2011).

Quadro 4: Aplicação do VRIO para os recursos físicos

Recursos da Empresa	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Organizado?	Implicações
Acesso a produtos	X			X	PC
Armazenamento	X			X	
Escritórios administrativos	X			X	
Estoque de produtos	X			X	
Tecnologias	X			X	VCT
Distribuição	X	X		X	
Equipamentos	X	X	X	X	VCS
Fábricas	X	X	X	X	
Localização geográfica	X	X	X	X	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir do Quadro 4, pode-se observar que não há recursos físicos que geram desvantagem competitiva para a empresa. Observa-se que o acesso a produtos, tecnologias, estoque de produtos, armazenamento e escritórios administrativos geram paridade competitiva para a organização, representando mais da metade dos recursos encontrados. A distribuição gera vantagem competitiva temporária e os equipamentos, fábricas e localização geográfica geram vantagem competitiva sustentável.

4.2.2 Recursos financeiros: identificação e VRIO

Em relação aos recursos financeiros, foi questionado aos entrevistados sobre quais os recursos financeiros que são utilizados no departamento para realizar as atividades da cadeia de valor. Vale destacar que são diversos os recursos financeiros e que a empresa tem facilidade de consegui-los justamente por conta da sua reputação, cuja análise é contemplada nos recursos organizacionais. O quadro 5 demonstra os recursos financeiros identificados na empresa.

Quadro 5: Recursos financeiros

Recursos financeiros		
Aplicações/Investimentos	Financiamento	Orçamento de despesas
Dinheiro de bancos	Fluxo de caixa	Recursos públicos
Empréstimos		

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A fim de se verificar se os recursos financeiros presentes na cadeia de valor geram vantagem competitiva para a organização, foi aplicado o modelo VRIO proposto por Barney e Hesterly (2011). Essa análise dos recursos financeiros se mostra importante, pois, conforme afirma o entrevistado 1: “a gestão de investimentos garante que os investimentos estão sendo direcionados em negócios que compõem o *core business* da cooperativa e potencializa melhores resultados e garante a perpetuação dos negócios”. A análise VRIO para os recursos financeiros, feita a partir das entrevistas realizadas, pode ser observada no Quadro 6.

Quadro 6: Aplicação do VRIO para os recursos financeiros

Recursos da Empresa	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Organizado?	Implicações
Dinheiro de bancos	X			X	PC
Financiamento	X			X	
Aplicações/Investimentos	X	X		X	VCT
Empréstimos	X	X		X	
Fluxo de caixa	X	X		X	
Orçamento de despesas	X	X		X	
Recursos públicos	X	X		X	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir do Quadro 6, pode-se observar que não há recursos financeiros que geram desvantagem competitiva para a empresa e nem vantagem competitiva sustentável. O que se nota é que o dinheiro de bancos e financiamento geram uma perspectiva de paridade competitiva, pois, mesmo que sejam valiosos e permitam que a empresa aumente as receitas ou diminua seus custos, os concorrentes também têm acesso e isso não é custoso de imitar.

Considerando aplicações/investimentos, empréstimos, fluxo de caixa, orçamento de despesas e recursos públicos, percebe-se que os mesmos são valiosos, pois a empresa consegue neutralizar alguma ameaça com os mesmos e poucos concorrentes conseguem ter esses mesmos recursos. Entretanto, como não são custosos de imitar, a perspectiva para esses recursos é de uma vantagem competitiva temporária.

4.2.3 Recursos humanos: identificação e VRIO

Em relação aos recursos humanos, foi questionado aos entrevistados sobre os recursos humanos são necessários para a execução das atividades do dia a dia. Todos os entrevistados citaram a questão do treinamento. Conforme afirma o entrevistado 2: “são poucas as empresas

que investem em treinamento, assim como nós. Estamos sempre buscando o melhor para nossos colaboradores”. Todos os recursos humanos identificados estão descritos no Quadro 7.

Quadro 7: Recursos humanos

Recursos humanos		
Capacidade intelectual	Plano de carreira	Retenção de colaboradores
Experiência	Relacionamentos	Treinamento
Liberdade de expressão		

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Após a identificação dos recursos humanos identificados na cooperativa, tanto pelas entrevistas quanto pela observação não participante, aplicou-se o modelo VRIO para se verificar quais recursos humanos estão sendo e quais ainda precisam ser explorados pela organização. O Quadro 8 apresenta os resultados encontrados e observa-se que dentro dos recursos humanos, há recursos que geram desvantagem competitiva para a organização, que são a retenção de colaboradores e o plano de carreira. Quando a empresa não aproveita esses recursos, pois é mais focada nos negócios em detrimento dos colaboradores, aumenta a rotatividade dentro dos departamentos e isso vêm ao encontro da fala da entrevistada 4, que afirma que “os recursos até podem ser bem controlados, mas a expansão geográfica e a rotatividade de pessoas impactam na manutenção da cultura, sendo este um ponto de alerta”.

Quadro 8: Aplicação do VRIO para os recursos humanos

Recursos da Empresa	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Organizado?	Implicações
Plano de carreira					DC
Retenção de colaboradores					
Capacidade intelectual	X			X	PC
Experiência	X			X	
Liberdade de expressão	X			X	
Relacionamentos	X			X	VCS
Treinamento	X	X	X	X	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Recursos como a capacidade intelectual, a experiência, relacionamento e liberdade de expressão são considerados valiosos pois, quando necessário, são utilizados pelos colaboradores para contribuírem com o aproveitamento de alguma oportunidade para a organização, ou até mesmo para conseguir diminuir algum custo desnecessário da organização. Já em relação ao treinamento, o mesmo é o único recurso que gera vantagem competitiva sustentável, pois quando um colaborador é treinado, ele pode trazer benefícios para a empresa que está sempre em busca de melhoria contínua.

4.2.4 Recursos organizacionais: identificação e VRIO

Em relação aos recursos organizacionais, foi questionado aos entrevistados sobre os tipos de recursos organizacionais da empresa e quais consideravam mais importantes na cooperativa. Percebeu-se que, pelo menos, 6 dos 8 entrevistados citou a questão da reputação. Conforme afirma o entrevistado 5: “a reputação que nós temos é uma oportunidade que temos que explorar cada vez mais. Os cooperados e produtores veem a cooperativa como uma instituição de confiança”. Os recursos organizacionais identificados estão descritos no Quadro 9.

Quadro 9: Recursos organizacionais

Recursos organizacionais		
Clima organizacional	Marca	Reputação
Cultura	Mix de produtos	Sistemas de controle
Diversidade de negócios	Pesquisa e desenvolvimento	Sistemas de Informação
Governança Corporativa	Políticas internas	Sistemas de planejamento
Inovação	Relação com fornecedores	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os recursos identificados no Quadro 9 indicam o quanto a cooperativa tem a explorar, mesmo sem a aplicação do modelo VRIO. Por meio das entrevistas, tentou verificar o quanto isso está enraizado na empresa e observou-se através da fala do entrevistado 1 que a cultura está sendo cada vez mais disseminada para todos.

A cultura do cooperativismo por si só, garante um diferencial competitivo para a empresa no mercado. A reputação positiva da cooperativa, gera maior confiança no meio empresarial e favorece um maior volume de negócios. Acredito que o recurso que mais afeta o custo da empresa seria a capacidade de inovação nos processos, atrelado a adoção de novas tecnologias voltadas para a automação das plantas industriais. Novas tecnologias garantem uma melhor eficiência e redução dos custos, trazendo melhores resultados para a cooperativa. Outro recurso importante que é explorado pela cooperativa é a marca que já está consolidada no mercado há muitos anos.

A partir dos recursos organizacionais identificados, aplicou-se o modelo VRIO para verificar se os mesmos estão sendo bem aproveitados pela cooperativa, a partir dos dados coletados nas entrevistas. A identificação dos recursos organizacionais e a sua análise pelo VRIO são dispostas no Quadro 10.

Quadro 10: Aplicação do VRIO para os recursos organizacionais

Recursos da Empresa	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Organizado?	Implicações
Diversidade de negócios	X			X	PC
Inovação	X			X	
Políticas internas	X			X	
Sistemas de controle	X			X	
Sistemas de Informação	X			X	
Clima organizacional	X	X		X	VCT
Governança Corporativa	X	X		X	
Pesquisa e desenvolvimento	X	X		X	
Cultura	X	X	X	X	VCS
Marca	X	X	X	X	
Mix de produtos	X	X	X	X	
Relação com fornecedores	X	X	X	X	
Reputação	X	X	X	X	
Sistemas de planejamento	X	X	X	X	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Com base no Quadro 10, pode-se verificar que não existem recursos organizacionais que geram desvantagem competitiva para a organização. Em contrapartida, foram identificados vários recursos que podem gerar paridade competitiva, sendo estes, os sistemas de controle, a inovação, a diversidade de negócios, pesquisa e desenvolvimento, sistemas de informação, clima organizacional e políticas internas. Nota-se que a pesquisa e desenvolvimento, o clima organizacional e a governança corporativa permitem que a empresa gere uma perspectiva de vantagem competitiva temporária.

O que se pode perceber é que a maioria dos recursos podem gerar vantagem competitiva sustentável para a cooperativa, representando quase a metade dos recursos organizacionais verificados. Estes recursos são considerados valiosos, raros e, principalmente,

difíceis ou custosos de imitar. Isso porque, recursos como reputação, cultura, marca, mix de produtos e relação com fornecedores é algo que a empresa adquiriu ao longo de anos de trabalho e que precisam estar inseridos dentro de um sistema de planejamento eficaz para que sejam mantidos.

4.3 ANÁLISE DO POTENCIAL COMPETITIVO DOS RECURSOS E CAPACIDADES

Com base nos resultados evidenciados do tópico de identificação dos recursos e capacidades e aplicação do modelo VRIO, foi possível identificar quais recursos geram desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária e vantagem competitiva sustentável. No Quadro 11 é possível verificar um resumo dos principais recursos que geram vantagem competitiva temporária e vantagem competitiva sustentável, pois eles podem ajudar a empresa a se destacar perante seus concorrentes, diferente dos recursos que geram desvantagem competitiva ou paridade competitiva.

Quadro 11: Recursos que geram vantagem competitiva para a organização

Tipos de Recursos	Vantagem competitiva temporária	Vantagem competitiva sustentável
Físicos	Distribuição	Equipamentos, localização geográfica e fábricas
Financeiros	Fluxo de caixa, empréstimos, orçamento de despesas, aplicações/investimentos	N/A
Humanos	N/A	Treinamento
Organizacionais	Pesquisa e desenvolvimento, clima organizacional, governança corporativa	Reputação, sistemas de planejamento, cultura, marca, <i>mix</i> de produtos, relação com fornecedores

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Após a identificação dos recursos com mais possibilidade de gerar vantagem competitiva para a empresa, observa-se que o tipo de recurso que se destaca é o organizacional, pois o mesmo é o que possui mais recursos, tanto que geram vantagem competitiva temporária, quanto vantagem competitiva sustentável.

A cadeia de valor genérica proposta por Porter (1992), com atividades primárias e de suporte e que é utilizada como base para as empresas elaborarem estratégias empresariais para alcançarem o diferencial competitivo no mercado em que atua, pode ser dividida conforme as atividades que são realizadas pela empresa, conforme observado na Figura 1. Levando isso em consideração e observando a divisão da cadeia de valor da empresa, tem-se que os recursos que geram vantagem competitiva temporária, que são pesquisa e desenvolvimento, clima organizacional e governança corporativa, estão alocados de alguma forma dentro da cooperativa. Em relação à pesquisa e desenvolvimento, destaca-se a existência de um departamento específico para essa área, que está dentro dos processos de suporte. O clima organizacional está em todas as etapas, pois é algo que está enraizado em toda a empresa e a governança corporativa faz parte da gestão estratégica, sendo parte dos processos estratégicos da cooperativa.

Pode-se mencionar a questão da identificação de recursos que geram vantagem competitiva sustentável para a cooperativa, que são a reputação, os sistemas de planejamento, cultura, marca, mix de produtos e relação com fornecedores. Isso não seria possível de se manter caso a cooperativa não investisse em treinamentos, que é um recurso humano sustentável. Com os treinamentos, os colaboradores são capacitados e engajados para que a cooperativa funcione sempre em busca de melhoria contínua.

Como a maioria dos recursos que geram vantagem competitiva sustentável são organizacionais e a explicação dos mesmos se deu no tópico de recursos organizacionais:

identificação e VRIO, apenas se reforça a questão do pioneirismo, existência de *path dependence* (que diz respeito às decisões históricas passadas que trouxeram vantagens para a cooperativa nos dias atuais), a complexidade social e as patentes, que garantem a dificuldade de cópia da marca e do portfólio de produtos da cooperativa, conforme visto em Barney e Hesterly (2011).

5 CONCLUSÕES E PROPOSTAS

O propósito do presente trabalho foi compreender como recursos e capacidades podem ser fontes de vantagem competitiva na cadeia de valor de uma cooperativa agroindustrial, tendo como objetivos específicos a descrição das etapas da cadeia de valor, identificação dos recursos e capacidades que estão presentes na cadeia de valor e a análise do potencial competitivo dos recursos e capacidades identificados aplicando o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2011).

Após a realização das análises, pode-se afirmar que o processo que gera maior vantagem competitiva para a cooperativa é o de suporte. Isso acontece pois a empresa precisa ter uma base bem estruturada para dar apoio aos processos de negócio, onde acontece a comercialização dos produtos, e para os processos estratégicos, que traçam planos de melhorias, cuidam do investimento e audita os processos para levar à cooperativa ao alcance do que é estipulado da maneira correta e sem fraudes.

Após a realização das análises, pode-se afirmar que a cooperativa não possui recursos físicos que geram desvantagem competitiva, porém, mais da metade desses recursos geram paridade competitiva, como acesso a produtos, armazenamento, escritórios administrativos, estoque de produtos e tecnologias. A empresa possui um recurso que gera vantagem competitiva temporária, que é a distribuição, e os equipamentos, localização geográfica e fábricas geram vantagem competitiva sustentável.

Em relação aos recursos financeiros, pode-se afirmar que não há recursos que geram desvantagem competitiva e nem vantagem competitiva sustentável. Sendo assim, os recursos financeiros que permitem que a empresa aumente suas receitas ou diminua seus lucros podem ser copiados pelos concorrentes, o que gera para a empresa paridade competitiva, no caso de o recurso ser dinheiro de banco, e em alguns casos, vantagem competitiva temporária, quando o recurso é o fluxo de caixa, empréstimos, orçamento de despesas e aplicações ou investimentos.

Dentro dos recursos humanos, nota-se que há recursos que gera desvantagem competitiva para a empresa, que são a retenção de colaboradores e plano de carreira. Isso acontece pois em alguns momentos a empresa foca demais em negócios e acaba esquecendo dos colaboradores. A cooperativa possui muitos recursos que geram paridade competitiva, como é o caso capacidade intelectual, experiência, relacionamentos, liberdade de expressão e capacidade intelectual, e somente um recurso que gera vantagem competitiva sustentável, que é o treinamento. Desse modo, é um ponto que a empresa deve revisar para que possa se destacar perante os concorrentes e consiga contratar os melhores profissionais.

Considerando os recursos organizacionais, verificou-se que não existem recursos que geram desvantagem competitiva, entretanto, vários outros recursos geram paridade competitiva, como os sistemas de controle, a inovação, a diversidade de negócios, os sistemas de informação e as políticas internas. Há recursos que geram vantagem competitiva temporária, como é o caso da pesquisa e desenvolvimento, clima organizacional e governança corporativa, e há recursos que geram vantagem competitiva sustentável, como é o caso da reputação, sistemas de planejamento, cultura, marca, mix de produtos e relação com fornecedores. Esses recursos são tidos como os que geram maior vantagem competitiva para cooperativa, pois, dentre todos os recursos que geram vantagem competitiva temporária e sustentável, destaca-se a quantidade de recursos organizacionais encontrados a partir da aplicação do modelo VRIO.

Como limitações do estudo, destaca-se a indisponibilidade dos gestores em participar da entrevista, pois as mesmas deveriam ocorrer durante o horário de trabalho e houve grande dificuldade em conseguir um horário. Devido a isso, foram realizadas poucas entrevistas com os gestores e foi necessário conversar com alguns colaboradores sem cargo de gestão para complementar o estudo e para conseguir verificar se a cultura está sendo mesmo semeada na cooperativa. Uma outra limitação encontrada foi devido ao desmembramento da cadeia de valor em muitas atividades, o que acabou dificultando na aplicação do modelo VRIO para todas elas e o modelo teve que ser aplicado de uma forma geral. Por fim, o estudo foi realizado em apenas uma empresa do ramo na cidade, o que impede comparações com outras empresas.

Mesmo não sendo o foco da cooperativa, uma sugestão seria a de focar mais nos colaboradores para que diminua a rotatividade e que haja plano de carreira para eles, pois assim trabalharão mais motivados ao saberem que poderão alcançar uma posição de gestão com a experiência adquirida e o conhecimento dos processos.

Para estudos futuros, sugere-se um estudo mais aprofundado de cada atividade que é realizada dentro da empresa e que aparece na cadeia de valor, aplicando o modelo VRIO. Isso porque, assim, cada setor saberá quais são seus pontos fortes e fracos e o que deve ser melhorado ou que deve ser posto como foco da empresa, ajudando a empresa a conseguir vantagem competitiva sustentável em mais áreas e não apenas em uma.

Sendo assim, apesar das limitações teóricas e empíricas inerentes aos estudos, conclui-se que o estudo avançou nas discussões acerca de como os recursos e capacidades podem ser fontes geradoras de vantagem competitiva para uma cooperativa do noroeste paranaense, buscando entendê-la a partir de sua descrição, identificação dos recursos e aplicação do modelo VRIO com vistas a enriquecer a análise estratégica.

6 REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BERGHAUSER, N. A. C.; PAZUCH, C. M. A cadeia de valor (social) em uma cooperativa: Um estudo de caso. **Revista Espacios**, Vol. 38 (Nº 09), 2016.
- BUENO, D. F. S.; MOURA, G. L.; PAIM, E. S. E.; VARGAS, K. F. S. A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico. **REBRAE, REVISTA BRASILEIRA DE ESTRATÉGIA, CURITIBA**, V. 6, n. 1, p. 11-22, jan/abr. 2013.
- BURANELLO, R. **Manual do direito do agronegócio**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science, Fontainebleau Cedex**, v. 35, p. 1506-1511, 1989.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MAÇÃES, M. A. R. **Vantagem competitiva e criação de valor**. Lisboa, Portugal: Actual Editora, 2017.
- MAHONEY, J. A resource-based theory of sustainable rents. **Journal of Management**, New York, v.27, n.6, p.651-660, Dec. 2001.

- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA. **Cooperativismo**. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. Brasília: Mapa/SDC/DENACOOP, 2012.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 27ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.
- MILLS, J. *et al.* **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- PAVÃO, P. M. Y.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **Revista Adm.**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 228-242, 2011.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley, 1959.
- PETERAF, M. A. The Cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- _____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- _____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER, M. E; KRAMER, M. R. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**: v. 89, p. 62-77. Jan/Fev 2011.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROCHA, W.; BORINELLI, M. L. Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, 2007.
- RUMELT, R. Towards a strategic theory of the firm, in Lamb, R., (Ed.), **Competitive Strategic Management**, Prentice-Hall, 1984, Englewood Cliffs (NJ).
- SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SILVA, C. L. **Competitividade e estratégias internacionais: discutindo a cadeia de valor**. Curitiba: Juruá, 2004.
- SISTEMA OCB. **Números do cooperativismo brasileiro**. Brasília, DF, 2019. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/>>. Acesso em 18 maio 2019.
- SORNBERGER, G. P. **Mensuração e controle da cadeia interna de valor: um estudo de caso na suinocultura da região norte de mato grosso**. 114 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Ciência Exatas e Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- VIEIRA, M. M. F. **Pesquisa qualitativa em Administração**. São Paulo: FGV, 2004.
- WERNEFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, p. 171-180, 1984.