

VANTAGENS COMPETITIVAS SOB A ÓTICA DO VRIO: Um Estudo de Caso no Setor Contábil

Resumo

A volubilidade do âmbito empresarial requer que as empresas tenham elementos estratégicos que possam conferir vantagens competitivas para a sobrevivência no mercado. Nesse sentido, este estudo teve como objetivo analisar o potencial competitivo de um escritório de contabilidade localizado em Mossoró/RN tendo como base a Resource-Based View. Metodologicamente, trata-se de um estudo de caso de caráter descritivo cuja coleta dos dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas. A análise dos dados foi feita qualitativamente, utilizando o modelo VRIO como método de interpretação. Os resultados encontrados revelaram as implicações competitivas dos recursos e capacidades estratégicos, destacando que, dos sete analisados, seis apresentaram potencial de gerar vantagem competitiva para a empresa, sendo quatro sustentáveis e duas temporárias. De forma geral, o presente trabalho ofereceu um panorama competitivo para a empresa estudada, revelando o real potencial de seus recursos e capacidades.

Palavras-chave: Setor Contábil; Modelo VRIO; Resource-Based View; Vantagem Competitiva.

Abstract

The volatility of the business environment requires that companies have strategic elements that can confer competitive advantages for survival in the market. In this sense, this study aimed to analyze the competitive potential of an accounting office located in Mossoró/RN based on the Resource-Based View. Methodologically, it is a descriptive case study whose data collection was carried out through semi-structured interviews. Data analysis was performed qualitatively, using the VRIO model as an interpretation method. The results found revealed the competitive implications of strategic resources and capabilities, highlighting that, of the seven analyzed, six had the potential to generate competitive advantage for the company, being four sustainable and two temporaries. In general, the present study offered a competitive panorama for the studied company, revealing the real potential of its resources and capabilities.

Keywords: Accounting Sector; VRIO Model; Resource-Based View; Competitive Advantage.

1 Introdução

A competitividade é um fator intrínseco ao mundo empresarial, por isso a sobrevivência nesse âmbito exige das empresas tomadas de decisões articuladas para uma boa gestão dos negócios. Logo, para que isso aconteça, torna-se indispensável o desenvolvimento contínuo de estratégias que contribuam para performance da empresa, e que também possam corresponder às constantes mudanças do ambiente externo (CHATZOGLU et al., 2018). A partir dos anos 70 houve uma série de desenvolvimentos em estudos organizacionais que contribuíram para novas perspectivas no campo da estratégia, configurando-se em novas abordagens sobre vantagem competitiva (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Uma dessas abordagens foi Visão Baseada em Recursos ou *Resource-Based View* (RBV), na qual a vantagem competitiva é explicada por fatores internos específicos às empresas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Essa abordagem teórica permitiu compreender sobre as atuações dos mecanismos internos e como eles afetam diretamente os resultados organizacionais. A RBV, formulada nas obras de Penrose (1959), Wernerfelt (1984) e Barney (1991), ganhou força e trouxe notáveis contribuições para área de gestão de estratégia.

A RBV defende que os atributos internos das empresas são identificados como ferramentas norteadoras para obter vantagem estratégica (ALMARRI; GARDINER, 2014). Dessa maneira, para atingir resultados satisfatórios, as organizações vêm se adequando constantemente às inovações do mercado, em busca por mecanismos estratégicos que possam atuar, a fim de gerar vantagem competitiva sustentável. É cabível dizer que essa atuação compreende à disposição que organizações têm para a condução e melhoria dos recursos internos tornando-os eficazes e eficientes.

O termo “vantagem competitiva” supracitado significa que a empresa oferece e obtém mais valor que as suas concorrentes e, para se obter isso segundo a abordagem da RBV, deve-se levar em consideração os recursos e as capacidades da organização como fatores incisivos (BARNEY, 1991). Além disso, a teoria ressalta a importância da heterogeneidade dos recursos, ou seja, se eles são variáveis e diferentes em cada organização, e a imobilidade dos recursos, que podem ser duradouras, por conta do alto custo que as empresas concorrentes teriam para adquirir, implementar e sustentar (MATA; FUERST; BARNEY, 1995).

Para analisar os recursos e as capacidades na prática, Barney (1991) desenvolveu o modelo VRIO. Esse modelo analisa se os recursos e as capacidades são valiosos, raros, difíceis de imitar e aplicáveis nas organizações (BARNEY; HESTERLY, 2011), para que possíveis vantagens de desempenho sejam construídas e sustentadas (CHATZOGLU et al., 2018). Ao

fim dessa análise, têm-se quais os recursos considerados vantajosos e que irão contribuir no processo estratégico da empresa. Barney (2010) argumenta que além de possuir, é preciso explorar o potencial desses recursos, já que os recursos por si só não ajudam as empresas obter vantagem competitiva.

Alguns estudos se dedicaram em utilizar a ferramenta VRIO em suas análises. Njoia e Neimeier (2011) utilizaram o VRIO para analisar o potencial dos terminais de baixo custo com intuito de entender como afetam o posicionamento competitivo dos aeroportos de Bordeaux, Bremen e Copenhagen. Castro e Giraldi (2018) se propuseram analisar sobre marcas compartilhadas e a vantagem competitiva que oferecem ao setor vitivinícola brasileiro. Jugdev, Mathur e Fung (2019) realizaram uma pesquisa voltada para gestão de projetos com base no VRIO e encontraram que o nível de projeto afeta positivamente o desempenho em nível de empresa.

Pianese (2021) buscou identificar quais os recursos de criação de valor que apoiam, no longo prazo, o sucesso de eventos esportivos. Almarri e Gardiner (2014) exploraram a variação da taxa de sucesso entre as empresas partindo da perspectiva estratégica de obter vantagem competitiva. Netland e Aspelund (2013) utilizaram o modelo VRIO com objetivo de identificar a capacidade dos sistemas específicos de produção (XPS) de fornecer vantagem competitiva sustentável. Por fim, Jensen, Cobbs e Turner (2016) se propuseram a identificar as principais características das propriedades patrocinadas pela empresa VISA nos Jogos Olímpicos a partir do modelo VRIO, no intuito de verificar quais delas auxiliam a empresa patrocinadora obter vantagem competitiva sustentável.

Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo avaliar o potencial competitivo de um escritório de contabilidade localizado em Mossoró/RN sob a ótica do modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2011). Serão examinados os recursos e capacidades dessa empresa no intuito de identificar quais ajudam alcançar vantagem competitiva sustentável. Apesar de ser uma cidade de médio porte, o município de Mossoró é considerado um dos mais ricos do Estado do Rio Grande do Norte e sua economia local é diversificada e distribuída em diversas cadeias econômicas, como petróleo e gás, sal, agroindústria, comércio e construção civil (SILVA, 2015).

O restante do trabalho está estruturado da seguinte forma: em primeiro lugar, traz uma discussão teórica acerca da RBV e da ferramenta VRIO; posteriormente, apresenta os aspectos metodológicos do estudo; em seguida, são apresentados os resultados; e, finalmente, tece a conclusão do estudo, sintetizando as principais contribuições.

2 Vantagem Competitiva e *Resource-Based View* (RBV)

Uma das mais proeminentes teorias no campo de estudo da estratégia é a *Resource-Based View* – RBV, cujo princípios principais são a heterogeneidade e a imobilidade de recursos. O primeiro remete ao fato que as empresas em algumas áreas terão mais habilidades e competências que suas concorrentes, e o segundo relaciona-se a diferença dos recursos de cada empresa (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY 2001). Em síntese, essa visão aponta que a vantagem competitiva é extraída a partir dos seus recursos e capacidades internas (BARNEY, 1991; CAMPBELL; KUBICKOVA, 2020).

Logo, a atitude das organizações de olhar para dentro de si mesmas com objetivo de encontrar as fontes de vantagem competitiva ao invés de olhar somente para o ambiente externo é o ponto chave da teoria da RBV (DONNELLAN; RUTLEDGE, 2019). É nesse ponto que essa teoria se diferencia das demais, principalmente da escola de posicionamento de Porter, que considera a posição como a principal fonte vantagem competitiva (PORTER, 1985). Essa teoria aplicada em estratégia empresarial enfatiza que a vantagem competitiva é determinada pela locação e defesa das empresas perante o ambiente e as forças externas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Na abordagem da RBV, os recursos têm o papel de estimular as empresas a atingir um maior desempenho organizacional, de forma a possibilitar a identificação do desempenho real da empresa ao analisar as lacunas entre o desejado e o que de fato foi alcançado pela organização (DONNELLAN; RUTLEDGE, 2019).

No intuito de facilitar a avaliação de recursos e capacidades em relação ao seu potencial de gerar vantagens competitivas, modelos foram e são criados, a exemplo do modelo VRIO.

No modelo VRIO são analisados os recursos e as capacidade a partir de quatro elementos: valor, raridade, imitabilidade e organização. Para isso, são utilizadas questões norteadoras, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1. Questões-chave do Modelo VRIO

| Elemento | Questões |
|----------------------|---|
| Valor | Os recursos e as capacidades permitem que a empresa explore oportunidades externas e neutralize uma ameaça advinda do ambiente? |
| Raridade | Os recursos são controlados atualmente por um número pequeno de empresas concorrentes? |
| Imitabilidade | As empresas sem os recursos enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los e desenvolvê-los? |
| Organização | As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para sustentar a exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar? |

Fonte: Barney e Hesterly (2011)

Por meio da aplicação dessas questões tem-se cenários sobre quais recursos e capacidades são considerados estratégicos (BARNEY; HESTERLY, 2011). Esses cenários, chamados de implicações competitivas, podem ser classificados em: (i) desvantagem competitiva; (ii) paridade competitiva; (iii) vantagem competitiva temporária; e (iv) vantagem competitiva sustentável. O Quadro 2 apresenta a lógica do modelo VRIO em relação aos resultados que podem ser gerados.

Quadro 2. Implicações Competitivas do VRIO

| Valioso? | Raro? | Difícil de Imitar? | Aproveitado pela Empresa? | Implicação Competitiva |
|-----------------|--------------|---------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| Não | Não | Não | Não | Desvantagem Competitiva |
| Sim | Não | Não | Sim | Paridade Competitiva |
| Sim | Sim | Não | Sim | Vantagem Temporária |
| Sim | Sim | Sim | Sim | Vantagem Sustentável |

Fonte: Barney e Hesterly (2011)

Portanto, o modelo pode se provar útil para aquelas organizações que buscam compreender, manter ou aumentar sua vantagem competitiva (PETERAF, 1993).

3 Aspectos Metodológicos

Este estudo teve como objetivo avaliar o potencial competitivo de um escritório de contabilidade localizado em Mossoró/RN sob a ótica do modelo VRIO. Portanto, esta pesquisa teve caráter descritivo, pois visou descrever características de determinada população ou fenômeno, bem como suas relações com as variáveis (GIL, 2009). Nesse caso, os recursos e

capacidades da empresa analisada. Esse modelo permitiu entender, de forma detalhada, a atuação prática dos recursos e capacidades, e como estes se comportaram na empresa investigada.

Trata-se de um estudo de caso, porque examinou o fenômeno dentro do seu contexto (YIN, 2005). Definido por Yin (2005) como uma estratégia de pesquisa abrangente, o estudo de caso possibilitou a preservação do caráter dos objetos estudados e a descrição dos fatos e fenômenos tratados nesta pesquisa (GIL, 2009).

Como técnica de coleta de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada. As entrevistas semiestruturadas são aquelas não condicionadas a uma padronização de perguntas impostas pelo pesquisador, mas focadas em um objetivo (MANZINI, 1991). A entrevista foi realizada com o sócio proprietário e gestor da empresa, em razão do seu conhecimento sobre o funcionamento da empresa. A entrevista ocorreu de forma remota através da plataforma Google Meet, devido a pandemia da COVID-19. A entrevista foi dividida em dois momentos e seguiu um roteiro composto por perguntas imprescindíveis ao objetivo central da pesquisa. No primeiro momento foram realizadas perguntas para identificar os recursos e capacidades considerados estratégicos e no segundo foram aplicadas as questões do modelo VRIO com os recursos e capacidades identificados inicialmente.

Por fim, a análise dos dados foi feita de forma qualitativa, tendo como técnica de interpretação dos dados o modelo VRIO. Os recursos físicos, organizacionais, humanos e financeiros foram avaliados segundo o modelo VRIO, que identificou se os mesmos eram valiosos, raros, difíceis de imitar e aproveitados pelas empresas. A análise qualitativa busca entender, descrever e explicar os fenômenos sociais seja analisando experiências de indivíduos e grupos ou investigando documentos (FLICK, 2009). Não é caráter da pesquisa qualitativa enumerar ou medir eventos, ela desenvolve sua própria identidade à medida em que a compreensão do fenômeno social investigado é aprofundada (RICHARDSSON, 1999).

4 Resultados

Este artigo pretendeu avaliar o potencial competitivo de um escritório de contabilidade sob a ótica do modelo VRIO, proposto por Barney e Hesterly (2011). A empresa analisada atua no mercado há 18 anos, com foco em auditoria contábil, além de serviços sazonais de contabilidade eleitoral. Atualmente a empresa conta com cinco colaboradores fixos, mas adota uma política flexível de contratações para atender picos de demandas.

Para a avaliação proposta, realizou-se uma entrevista semiestruturada com o sócio proprietário e gestor da empresa, seguindo as categorias propostas por Barney e Hesterly (2011). Em síntese, os recursos e capacidades levantados e posteriormente classificados foram os seguintes: a) recurso físico: ambiente agradável e acolhedor; b) recurso financeiro: política de dividendos; c) recursos humanos: equipe qualificada e *know how* da gestão; d) recursos organizacionais: sistema de assessoria e consultoria online, credibilidade e cultura organizacional. De posse desses recursos e capacidades, a etapa seguinte foi a aplicação do modelo VRIO, com questionamentos acerca do valor, raridade, imitabilidade e organização. Para isso, foi realizada a segunda entrevista com o representante e o resultado final quanto as implicações competitivas é apresentado no Quadro 3.

Quadro 3. Aplicação do Modelo VRIO

| Recursos e capacidades | Valioso? | Raro? | Difícil de imitar? | Aproveitado pela Organização? | Implicação Competitiva |
|--|-----------------|--------------|---------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| Ambiente agradável e acolhedor | Sim | Sim | Não | Sim | Vantagem Competitiva Temporária |
| Política de dividendos | Sim | Não | Não | Sim | Paridade Competitiva |
| Equipe qualificada | Sim | Sim | Sim | Sim | Vantagem Competitiva Sustentável |
| Sistema de assessoria e consultoria online | Sim | Sim | Não | Sim | Vantagem Competitiva Temporária |
| Cultura Organizacional | Sim | Sim | Sim | Sim | Vantagem Competitiva Sustentável |
| Credibilidade | Sim | Sim | Sim | Sim | Vantagem Competitiva Sustentável |
| <i>Know how</i> da gestão | Sim | Sim | Sim | Sim | Vantagem Competitiva Sustentável |

Fonte: Elaborado pelos autores

Para contextualização dos resultados obtidos e apresentados no Quadro 3, optou-se por fazer uma síntese da análise realizada para cada recurso. O primeiro recurso identificado foi o ambiente agradável e acolhedor. Com a análise VRIO foi constatado que esse recurso é valioso para empresa, devido à toda estrutura interna do escritório ter sido pensada e criada visando o melhor atendimento aos clientes. Aliás, recursos relacionados ao ambiente já foram apontados como estratégicos em outros casos, como no estudo de Hermes, Cruz e Santini (2016) que analisaram um supermercado e inferiram que a atmosfera da loja foi considerada um recurso que gera vantagem competitiva sustentável. Além disso, trata-se também de um recurso

explorado pela empresa, pois promove o retorno dos clientes. Sobre a raridade, infere-se que poucos concorrentes possuem um ambiente que ofereça uma estrutura similar. Além disso, esse recurso não é difícil de ser imitado, basta um esforço e investimento dos concorrentes para ter um ambiente parecido, mas constata-se que o mesmo potencializa a vantagem competitiva, pois está organizado e alinhado a outros recursos da empresa. Como resultado dessa análise, identificou-se que esse recurso possui potencial de gerar vantagem competitiva temporária.

A política de dividendos da empresa foi o segundo recurso identificado. É um recurso valioso, dado que a empresa opta pelo reinvestimento - retenção dos lucros – o que permite a contínua qualificação da equipe, renovação de equipamentos e a consequente excelência na prestação de serviços. Apesar disso, esse recurso não é raro e nem difícil de ser imitado, pois não é um recurso específico da empresa e há facilidade para os seus concorrentes empregarem a mesma política. Por fim, infere-se que a política de dividendos da empresa é explorada, porque ela se relaciona diretamente com as decisões estratégicas da empresa. Barney e Hesterly (2007) ressaltam que comumente as empresas detêm de uma base de recursos valiosos, porém não raros, e esses resultam em paridade competitiva.

O terceiro recurso analisado foi a equipe qualificada. Foi identificado como um recurso bastante valioso, pois há uma forte cultura de que não há uma empresa eficiente sem uma equipe qualificada, ou seja, trata-se de um elemento imprescindível. Ademais, equipe qualificada foi um recurso classificado como raro, tendo em vista que é difícil de encontrar profissionais tão capacitados que atuem no ramo da empresa analisada, considerando o mercado de Mossoró. É um recurso difícil de imitar por conta da especificidade do serviço que a empresa presta. Por último, é um recurso bastante aproveitado pela empresa, já que todos da equipe, independente do setor, estão envolvidos nas decisões da empresa em prol do produto final. Como implicação competitiva, foi visto que esse recurso gera vantagem competitiva sustentável.

O sistema de assessoria e consultoria online é um recurso muito valioso por conta de ser um suporte essencial para a empresa, auxiliando na resolução de problemáticas que o serviço demanda. Logo, há uma contribuição direta para neutralizar obstáculos e explorar oportunidades, como por exemplo, na obtenção de conhecimentos técnicos. Todas essas questões contribuem para que o serviço oferecido seja de qualidade. O sistema de assessoria é raro, já que nenhuma outra empresa concorrente possui um sistema similar, mas, apesar disso, não é difícil de obtê-lo, visto que não possui um custo elevado. Por fim, foi identificado que é um recurso muito explorado pela empresa para resoluções de causas específicas, além de potencializar a geração de vantagem competitiva. Diante disso, a implicação competitiva desse recurso foi vantagem competitiva temporária. Em um estudo cuja aplicação se assemelha a

realizada aqui, Alves, Aires e Salgado (2017) também inferiram vantagem competitiva temporária ao analisar um recurso similar denominada consultoria de mapeamento de processos de um escritório de contabilidade.

Sobre a cultura organizacional, trata-se de um recurso valioso devido a empresa possuir princípios e ações pautados na ética, transparência, competência, seriedade e conceito de trabalho. Todos esses elementos impulsionam a empresa ter uma boa reputação no mercado, favorecendo sua competitividade. Massuga et al. (2019) propuseram analisar uma empresa situada no ramo gastronômico e também constataram a cultura como um recurso estratégico e que gera vantagem competitiva sustentável. Segundo o entrevistado, esse recurso também é raro, ao observar que seus concorrentes não detêm da mesma cultura organizacional. Esse recurso é difícil de ser imitado, pois a implementação leva em consideração questões subjetivas da empresa, como os anos de atuação no mercado e sua experiência. Finalmente, também é um recurso bem explorado pela empresa, pois todos os elementos citados contribuem para a geração de vantagem competitiva. Como implicação competitiva desse recurso identificou-se que ele está gerando vantagem competitiva sustentável.

A credibilidade foi classificada como valiosa, dado ser um dos recursos primordiais para a conquista e retenção dos clientes, influenciando diretamente na continuidade do negócio. A credibilidade foi alcançada através de uma construção contínua e duradoura da imagem da empresa, que preza pela confiança na relação de cliente/empresa e pelo comprometimento do serviço prestado. Aliás, a reputação com clientes, um dos fatores que leva à credibilidade empresarial, foi apontada como recurso estratégico no estudo de Guimarães Filho et al. (2018) que analisaram uma indústria metalomecânica e inferiram que o nível de reputação da empresa com os clientes gera vantagem competitiva temporária. Foi identificado que esse recurso é raro e difícil de imitar, pois como supracitado, foi algo construído ao longo dos vários anos de atuação e há um alto grau de especificidade para a realização do serviço. Portanto, é uma capacidade que potencializa a vantagem competitiva, o que implica dizer que ela gera vantagem competitiva sustentável.

Finalmente, sobre a capacidade do *know how* da gestão, tem-se que ela se dá principalmente pela qualificação do gestor, que também atua como professor universitário na área de trabalho da empresa, conferindo-lhe um domínio especializado sobre o mercado em questão. Cabe ressaltar, que essa capacidade é bastante utilizada, por exemplo, nos processos seletivos da empresa, porque através deles o gestor identifica quais profissionais têm competências e se enquadram no perfil almejado para compor a equipe da empresa e explorar as oportunidades externas. Essa combinação de capacidade e recurso possibilitam ao gestor a

aplicação de estratégias, como por exemplo a construção de sua equipe qualificada, criando assim valor ao escritório, o que reforça os pressupostos de Barney (2010).

Conclui-se também que é uma capacidade rara, dados os benefícios que o conhecimento supracitado propicia a empresa, e difícil de imitar pelo nível de especificidade alto. Por fim, foi analisado que essa capacidade é aproveitada pela empresa, pois ela está combinada a outros recursos e capacidades para potencializar a geração de vantagem competitiva. Como resultado, essa capacidade apresentou como implicação a vantagem competitiva sustentável. Ao compararmos com o estudo de Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) sobre duas empresas dos ramos agroindustrial e venda de equipamentos de biossegurança na cidade Campo Mourão/PR, por exemplo, essa capacidade foi considerada apenas uma paridade competitiva.

Portanto, infere-se que dos sete recursos/capacidades analisados, apenas um foi apontado como potencial paridade, dois como vantagem temporária e quatro como vantagem competitiva sustentável. Logo, evidencia-se que os recursos humanos (Equipe qualificada e *Know-how* da gestão) e os recursos organizacionais (Cultura organizacional e Credibilidade) são os que mais contribuem para o processo estratégico da empresa. Já os recursos organizacionais (Ambiente agradável e acolhedor e o Sistema de assessoria e consultoria online) são facilmente imitados pelos concorrentes gerando um potencial de vantagem competitiva temporária. Por último, o recurso financeiro da empresa não apresenta potencial de vantagem para a mesma.

5 Conclusão

Nos preceitos da RBV, a vantagem competitiva é alcançada por uma empresa quando há heterogeneidade e imobilidade nos seus recursos e capacidades internas, colocando-a assim em uma posição favorável ante ao mercado competitivo. Em consonância a teoria, a ferramenta VRIO foi criada para facilitar a visualização desses recursos e capacidades a partir da avaliação quanto ao seu valor, raridade, imitabilidade e organização. Assim, este estudo se propôs avaliar os recursos e capacidades de um escritório de contabilidade sob a ótica do modelo VRIO de modo a identificar quais contribuem para a melhoria do escritório em termos de potencial de geração de vantagens competitivas.

Portanto, é possível afirmar que o objetivo deste trabalho foi alcançado. Sobre isso, os resultados dessas implicações competitivas apontaram que a maior parte dos recursos analisados apresentam potencial de gerar vantagem competitiva, sendo quatro sustentáveis. Além disso, dois apresentaram vantagem competitiva temporária e uma paridade competitiva, todavia isso não se configura um fator ruim para a empresa, na verdade cria um alerta para que

a mesma observe esses recursos e busque a melhoria destes. A partir dessa análise, pode-se concluir que a empresa tem uma boa performance competitiva no mercado atuante, já que dos sete recursos analisados, nenhum foi considerado desvantagem competitiva.

Espera-se que os resultados aqui demonstrados sejam aproveitados pela empresa investigada de forma que ela possa melhorar os recursos pouco explorados e continuar investindo naqueles que geram vantagem competitiva sustentável. Somado a isso, há a expectativa que este estudo possa oferecer ao escritório de contabilidade, como também outras empresas, um olhar diferente e mais estratégico sobre os seus recursos internos entendendo que eles impactam diretamente na obtenção de vantagem competitiva conforme são explorados, controlados, desenvolvidos e sustentados na organização.

Numa análise geral, a principal limitação foi o contexto trazido pela pandemia, visto que as entrevistas foram feitas exclusivamente de forma remota, cenário menos propício para aplicação dessa ferramenta de coleta de dados. Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a aplicação do modelo VRIO em estudos de caso do mesmo setor para que haja uma comparação dos resultados.

REFERÊNCIAS

ALMARRI, K.; GARDINER, P. Application of resource-based view to project management research: supporters and opponents. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 119, p. 437-445, 2014.

ALVES, I.; AIRES, R.; SALGADO, C. Programa Agentes Locais de Inovação (ALI): Uma análise sob a ótica do modelo VRIO. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 37. 2017, Joinville. *Anais...*Joinville: ABEPRO, 2017.

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

BARNEY, J. B. Resource Based-theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2010.

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

CAMPBELL, M. J.; KUBICKOVA, M. Agritourism microbusinesses within a developing country economy: A resource-based view. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 17, p. 100460, 2020.

CASTRO, V. A.; GIRALDI, J. M. Shared brands and sustainable competitive advantage in the Brazilian wine sector. **International Journal of Wine Business Research**, v. 30, n. 2, p. 243-259, 2018.

CHATZOGLOU, P.; CHATZOUDES, D.; SARIGIANNIDIS, L.; THERIOU, G. The role of firm-specific factors in the strategy-performance relationship: Revisiting the resource-based view of the firm and the VRIO framework. **Management Research Review**, v. 41, n. 1, p. 46-73, 2018.

DONNELLAN, J.; RUTLEDGE, W. L. A case for resource-based view and competitive advantage in banking. **Manage Decis Econ**. v. 40, n. 6, p. 728-737, 2019.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GUIMARÃES FILHO, L.; BLAETH, W.; BRISTOT, V.; GESUINO, D.; ARNT, A. Aplicação do modelo VRIO para análise de recursos e aumento da competitividade de uma indústria metal mecânica. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 38. 2018, Maceió. **Anais...Maceió: ABEPRO**, 2018.

HERMES, L.; CRUZ, C.; SANTINI, L. Vantagens Competitivas do mix de varejo sob a ótica da Vrio: um Estudo de Caso em um supermercado independente. **Brazilian Journal of Marketing**, v. 15, n. 3, p. 373-389, 2016.

JENSEN, A. J.; COBBS B. J.; TURNER A. B. Evaluating sponsorship through the lens of the resource-based view: The potential for sustained competitive advantage. **Business Horizons**, v. 59, n. 2, p. 163-173, 2016.

JUGDEV K.; MATHUR G.; FUNG T. Mediated effect of project management asset characteristics on firm performance. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 13, n. 7, p. 1442-1464, 2019.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, v. 26/27, p.149-158, 1991.

MASSUGA, F.; SOARES, S.; DOLIVEIRA, S. L. D.; SILVA, A. Q.; SANTOS, E. A.; NOVAK, M. A. L.; MUSTEFAGA, P. N. Organizational resources and skills for jensen: a case study using the VRIO method. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 12, p. 33261-33285, 2019.

MATA, F. J.; FUERST, W. L.; BARNEY, J. B. Information technology and sustained competitive advantage: a resource-based analysis. **MIS Quarterly**, v. 19, n. 4, p. 487-505, 1995.

NETLAND, T.; ASPELUND, A. Company-specific production systems and competitive advantage. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 11/12, p. 1511-1531, 2013.

NJOYA E.; NIEMEIER, H-M. Do dedicated low-cost passenger terminals create competitive advantages for airports? **Research in Transportation Business & Management**, v. 1, n. 1, p. 55-61, 2011.

PAVÃO, Y. M.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **Revista de Administração**, v. 46, n. 3, p. 228-242, 2011.

PENROSE, E.T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Wiley, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179–191, 1993.

PIANESE T. Interpreting sports events from a resource-based view perspective. **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, v. 22 n. 2, p. 240-261, 2021.

PORTER, M. **Competitive advantage**. New York: The Free Press, 1985.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, R. R. T. A importância de Mossoró para o Contexto Econômico Potiguar. **Revista Eletrônica de Petróleo e Gás**, v. 3, n. 2, p. 53-63, 2015.

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

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.