

Gestão estratégica: a VBR para análise interna de empresas emergentes em mercados de alta tecnologia

Indianaria Barreto dos Santos, Cleidson Nogueira Dias

Resumo

Este artigo estuda a estratégia em empresas emergentes de mercados de alta tecnologia e de inovações, analisando como uma organização pode conduzir a análise de seu ambiente interno (fortalezas e debilidades) por meio de seus diferentes recursos e do potencial que tem cada um deles para gerar vantagens competitivas. Desta maneira, o artigo pautou-se em uma revisão conceitual sobre Visão Baseada em Recursos (VBR), vantagem competitiva e estratégia. O estudo mostra que a criação da vantagem competitiva não pode ser criada simplesmente pela análise ambiental das oportunidades e ameaças, pois ela depende de recursos únicos. No caso deste artigo o estudo foca em empresas que atuam na internet, cuja pesquisa realizou um estudo de caso descritivo na IdealizeWeb, com entrevista ao diretor geral, os 04 diretores, o gerente de projetos, gerente de marketing e a dois arquitetos de sistemas, verificando que o modelo VRIO, que diz respeito as questões do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização, foi uma ferramenta capaz de realizar a análise interna de uma empresa virtual emergente, ao qual seu negócio principal, ou seja, suas inovações tecnológicas ainda não foram lançadas e testadas no mercado.

Palavras-chave: Estratégia. Vantagem competitiva. Visão baseada em recursos.

Abstract

This article studies the strategy in emerging markets companies and high-tech innovations, analyzing how an organization can conduct analysis of their internal environment (strengths and weaknesses) through its several resources and of the potential it has to generate each competitive advantages. Thus, the article was based on a conceptual review of Resource Based View (RBV), competitive advantage and strategy. The study shows that the creation of competitive advantage can not be created simply by analyzing environmental opportunities and threats, because it relies on unique resources. In this article the study focuses on companies that operate on the Internet, whose research conducted a descriptive case study in IdealizeWeb, where the director general, the 04 directors, the project manager, marketing manager and two architects were interviewed, checking that the model VRIO (which concerns the issues of value, the rarity, of imitability and the organization) was a tool capable of performing internal analysis of an emerging virtual enterprise, to which your core business, i.e. its technological innovations still were not released and tested in the market.

Keywords: Strategy. Competitive advantage. Resource-based view (RBV).

1 Introdução

Entender por que algumas firmas superam outras é a principal questão a ser pesquisada em gestão estratégica. O desenvolvimento desse campo de pesquisa é explicado por duas correntes básicas de explanação da heterogeneidade de desempenhos da firmas. A primeira apóia-se no que veio a ser conhecido como o paradigma estrutura-conduta- desempenho

(SCP), focando a estrutura do ramo em que uma firma opera. A segunda apóia-se em diversas pesquisas tradicionais da teoria econômica e organizacional, focando os atributos das firmas. Esse segundo enfoque, para explicar a heterogeneidade do desempenho, passou a ser conhecido como a teoria da dependência de recursos (RBV – Resource Based View) (BARNEY e HESTERLEY, 2004). Este último enfoque é o que foi utilizado nesta pesquisa.

Recursos são importantíssimos, não somente para o desenvolvimento de determinada tecnologia, mas, sobretudo para geração e sustentação de vantagem competitiva, uma vez que a geração de inovação envolve um conjunto de atributos com elevados níveis de complexidade e é importante que a organização obtenha recursos que a coloque pelo menos em par de igualdade com a concorrência, em outras palavras, garanta a paridade competitiva. Contudo, o desejável é que os conjuntos de recursos proporcionem a organização uma força distintiva no setor que atua. Esta análise torna-se fundamental para empresas emergentes, principalmente em mercados de alta tecnologia e inovação, cuja obsolescência de alguns recursos e capacidades ocorre com muita presteza.

A competitividade de firmas depende cada vez mais do papel estratégico do conhecimento e da inovação, pois a capacidade de criar novos conhecimentos constitui uma importante vantagem competitiva, e depende em grande parte da exploração da diversidade de competências complementares que podem ser utilizadas pela organização (QUANDT, 2012). Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é analisar os recursos, sob a perspectiva da análise VRIO (Barney e Hesterly, 2011) e seus quatro indicadores (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) a fim de identificar o potencial dos recursos para a geração de vantagem competitiva para empresas emergentes que atuam no e-commerce.

Em mercados com esse, de alta tecnologia e de inovações, tem-se que “um dos critérios-chave para o sucesso de inovações (tecnológicas) é o sucesso comercial em vez de técnico” (FIGUEIREDO, 2009, p. 32), então, este trabalho está focado na análise do ambiente interno dessa empresa, que não pode limitar-se ao ferramental tecnológico. Para tanto, analisa-se aplicação do modelo VRIO, tendo como principal objetivo visualizar as forças e fraquezas da empresa de modo a identificar os recursos e compreender como eles proporcionam vantagem competitiva e quais são potencialmente geradores de vantagem competitiva sustentada.

Assim, este artigo buscou estudar a IdealizeWeb, empresa do setor de Tecnologia da Informação, especificamente com atuação na internet, que está lançando no mercado um portal que propõe gerar a oportunidade de um cliente ter um contato direto com empresas de seu interesse para obter orçamentos de bens/serviços, além de facilitar com que essas empresas gerem um relacionamento com esses clientes que são seu público alvo. Para realização das análises deste estudo, foram utilizados dados secundários e primários, sendo que o levantamento foi realizado por meio de entrevistas semi-estruturadas, avaliação de materiais impressos e digitais fornecidos pela empresa e coletados na internet. estabelecimento dos objetivos geral e específicos; problema da pesquisa; apresentação da justificativa para a escolha do tema, sua relevância e contribuições; apresentação da metodologia; indicação da organização do trabalho, isto é, das partes que o compõem.

2 Estratégia e vantagem competitiva

Em indústrias nas quais ainda há concorrência e grande número de pessoas independentes, vemos antes de tudo o aparecimento singular de uma inovação [...] e depois vemos como as firmas existentes a agarram com rapidez e perfeição variáveis, primeiro algumas firmas depois muitas outras (SCHUMPETER, 1997, p. 215).

Nesse sentido, deve-se estudar estratégia porque há uma crescente complexidade do ambiente organizacional. As variações nos ambientes interno e externo das empresas, com suas mudanças súbitas e constantes na estrutura, na tecnologia e nos relacionamentos, dificultam a definição de estratégia empresarial (MAÑAS, 2011).

Barney e Hesterly (2011) definem estratégia como a teoria de uma empresa de como obter vantagens competitivas. Já Porter (1989, p. 1) conceitua a estratégia competitiva como “a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentada contra as forças que determinam a concorrência na indústria”.

Sobre o conceito de estratégia, Whittington (2006) afirma que há inúmeras conceituações, mas ao invés de oferecer apenas um ponto de vista, ele apresenta quatro abordagens genéricas de estratégia, a saber: (i) clássica; (ii) evolucionária; (iii) processualista; e (iv) sistêmica.

A abordagem Clássica, a mais antiga e mais influente, conta com os métodos de planejamento racional predominantes nos livros. A seguir, a abordagem Evolucionária se apóia na metáfora fatalista da evolução biológica, mas substitui a disciplina do mercado pela lei da selva. Os Processualistas dão ênfase à natureza imperfeita da vida humana, e acomodam pragmaticamente a estratégia ao processo falível tanto das organizações quanto dos mercados. Por fim, a abordagem Sistêmica é relativista, considerando os fins e os meios da estratégia como ligados, sem escapatória, às culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve (WHITTINGTON, 2006, p. 2).

Embora Whittington fale sobre a existência de diversas definições de estratégia e prefira abordar seu significado sob quatro perspectivas, para Barney e Porter as estratégias convergem para vantagem competitiva.

“Em geral, uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes (Barney e Hesterly, 2011, p. 9)”. “A Vantagem Competitiva (VC) existe quando a empresa dispõe de recursos e competências raras e difíceis de imitar que a permitam oferecer benefícios superiores ou que tragam uma vantagem no custo (MOHR et al., 2011, p. 53)”.

O entendimento do cerne da vantagem competitiva é facilmente visualizado no título de um dos livros de Michael E. Porter, ‘vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior’, ou seja, a VC gera um diferencial de desempenho na empresa que a possui.

De fato, o termo Vantagem Competitiva foi popularizado na obra de Porter de 1985 que o trazia como objetivo central ao abordar a obtenção da vantagem competitiva como um sinônimo de sucesso estratégico ou conquista de ganhos acima da média.

A vantagem competitiva pode iniciar-se de muitas maneiras e mostra como é possível

conectar todas as vantagens a atividades específicas e ao relacionamento dessas atividades entre si, com as atividades do fornecedor e com ativos do cliente (PORTER, 1989).

Coutinho e Ferraz (1995) definem competitividade como a habilidade que as empresas têm em formular e implementar estratégias concorrenciais, que permitam conservar, de forma duradoura, uma posição que se sustente no mercado.

Para mercados competitivos com muitas inovações, “a tecnologia afeta a vantagem competitiva, pois ela está contida em toda atividade de valor e está envolvida na obtenção de elos entre atividades, ela pode ter um efeito poderoso sobre o custo e sobre a diferenciação” (PORTER, 1989, p. 157).

Ainda para Porter (1989), a vantagem competitiva introduz o conceito de cadeia de valor, um conceito que serve de base para o raciocínio estratégico sobre as atividades envolvidas em qualquer negócio e a avaliação de seu custo relativo e papel na diferenciação. A cadeia de valor funciona como um modo austero de entender as origens do valor para o comprador que geram preços mais altos e os motivos pelos quais um produto ou serviço substitui outro.

De maneira holística, vantagem competitiva ajudou a tornar a estratégia mais tangível e mais exequível. Por serem o que as empresas fazem, as atividades são observáveis, concretas e com possibilidade de gerenciamento. A estratégia já não é mais apenas uma visão holística, mas a configuração específica de atividades que uma empresa adota em comparação com suas rivais (PORTER, 1989).

Assim, a vantagem competitiva é sustentada quando outras empresas são incapazes de duplicar os benefícios dessa estratégia (Barney, 1991a). Além disso, uma empresa detém uma vantagem competitiva sustentada (VCS) quando se está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo simultaneamente executada pelos concorrentes atuais ou potenciais (BARNEY, 1991a).

3. Gestão estratégica por meio da visão baseada em recursos (VBR)

“A Visão Baseada em Recursos (VBR) é um modelo de desempenho com foco nos recursos e nas capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva” (BARNEY e HESTERLY, 2011, p. 58). “Existe uma crescente literatura sobre a visão baseada em recursos da empresa. De fato, tem sido argumentado (Hooley et al., 1997) que dois temas principais dominaram o pensamento estratégico na década de 90: a orientação de mercado e a visão baseada em recursos (RBV)” (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2001, p. 89).

“Seguindo o trabalho seminal de Penrose (1959), a visão baseada em recursos conceitua como uma empresa um conjunto de recursos produtivos com diferentes empresas que possuem pacotes exclusivos destes recursos” (FURRER, THOMAS e GOUSSEVSKAIA, 2008, p. 4).

Segundo Bertero, Vasconcelos e Binder (2003, p. 51-52),

com a RBV – Resource Based View – (Barney, 2001; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984; 1989), É interessante notar que, embora essas teorias remontem à década de 1980, e, no caso da RBV, possamos até encontrar os fundamentos no trabalho de Edith Penrose, nos anos 1950, entre acadêmicos dedicados à área de Estratégia

o contato e a exploração de toda essa literatura fez-se tardiamente e ainda está por produzir um impacto mais profundo (Penrose, 1997). Poder-se-ia até imaginar que essas teorias ainda estejam sendo digeridas. Tal fato é indicativo de que a maioria das pessoas que na academia brasileira passaram a se ocupar de Estratégia vinha da área de organizações e era pouco afeita aos aportes de outras áreas, especialmente de economia e finanças.

Mesmo com a evolução ocorrida no trabalho de Penrose (1959), uma notória contribuição foi o fato da autora concluir que uma empresa é mais do que uma unidade administrativa, sendo também uma coleção de recursos produtivos sobre os quais os diferentes administradores podem tomar as mais variadas decisões.

Com base nessa concepção, a visão baseada em recursos foi estudada por diversos autores (Penrose, 1959; Dierickx e Coll, 1989; Barney, 1991a; Peteraf, 1993) como ferramenta de gestão de recursos que visa proporcionar vantagem competitiva sustentada. Tais obras visavam delinear uma perspectiva alternativa em relação à tradicional teoria da análise estrutural da indústria, da qual Porter (1980, 1985) é um dos principais expoentes, que considera o desempenho da empresa como resultante da estruturada indústria na qual está inserida e pela estratégia por ela adotada.

A contribuição desses trabalhos estava em explicitar a heterogeneidade das empresas e demonstrar que os ativos e competências das empresas eram fatores tão importantes que por si só poderiam desequilibrar a competição, permitindo ganhos acima da média. Assim, um competidor poderia obter desempenho acima da média somente se obtivesse recursos superiores e se tais recursos fossem protegidos por mecanismos e barreiras capazes de prevenir sua disseminação pela indústria.

A VBR considera que a forma com que a organização organiza seus recursos e suas capacidades é a real fonte de vantagem competitiva.

O fim dessa discussão nos faz lembrar que a vantagem competitiva sustentada não pode ser criada simplesmente pela análise ambiental das oportunidades e ameaças e então conduzir os negócios somente através das grandes oportunidades e das ameaças inexpressivas. Ao contrário, a criação da vantagem sustentada depende de recursos únicos e de capacidades que a firma possui para a competição em seu ambiente. Para descobrir esses recursos e essas capacidades, gerentes devem olhar para dentro da firma para os recursos valiosos, raros e custosos de imitação e então explorá-los através da sua devida organização (BARNEY, 1991b, p.61).

Para Barney e Hesterly (2011), a VBR baseia-se em duas premissas fundamentais, são elas: (a) heterogeneidade de recursos - empresas distintas podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades, mesmo que estejam competindo no mesmo setor. Heterogeneidade de recursos significa que, para determinado ramo de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes em realizar essa atividade do que outras; (b) imobilidade de recursos - algumas dessas diferenças de recursos e capacidades entre as empresas podem ser duradouras. Isso ocorre porque pode ser muito custoso para empresas sem certos recursos e certas capacidades desenvolvê-los ou adquiri-los.

Barney e Hesterly (2011, p. 58) definem os recursos “como ativos e tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias”. Exemplos de recursos são dados pelos autores, como fabricas de uma empresa e seus produtos sendo um ativo tangível, já sua reputação entre os clientes e o trabalho em equipe

entre seus gerentes são outros exemplos de ativos intangíveis.

“Capacidades formam um subconjunto dos recursos de uma empresa e são definidas como ativos tangíveis e intangíveis que permitem a empresa aproveitar por completo outros recursos que controla” (Barney e Hesterly, 2011, p. 58). Isto é, as capacidades, por si só, não permitem que uma empresa crie e implemente suas estratégias, entretanto permitem que ela utilize outros recursos para criar e implementar tais estratégias.

Nesse contexto, Daft (1983 apud Barney, 2011, p. 101) propõe a seguinte definição: recursos são os “ativos, capacidades, competências, processos organizacionais, informações, conhecimentos etc. controlados por uma empresa e que são capazes de conceber ou implementar estratégias para desenvolver para melhorar a eficiência e eficácia”. E a seguir Barney e Hesterly (2011) classificam os recursos e as capacidades de uma empresa em quatro amplas categorias:

- 1) Recursos financeiros - incluem todo o dinheiro, de qualquer fonte, que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias, ou seja, incluem dinheiro de empreendedores, acionistas, credores e bancos. Lucros retidos, ou o lucro que uma empresa obteve anteriormente e investiu no negócio, também são um tipo importante de recurso financeiro;
- 2) Recursos físicos - incluem toda a tecnologia física utilizada de uma empresa. Isto engloba a planta e os equipamentos da empresa, sua localização geográfica e seu acesso a matérias-primas;
- 3) Recursos humanos - incluem treinamento, experiência, discernimento, inteligência, relacionamentos e a visão individual dos gerentes e funcionários de uma empresa; e
- 4) Recursos organizacionais - incluem a estrutura formal de reporte da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, sua cultura e reputação, assim como relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e aqueles em seu ambiente.

3.1 O modelo VRIO

Embora haja tipologias da Visão Baseada em Recursos propostas por renomados autores, como por exemplo, as de Dierickx e Cool (1989) e de Peteraf (1993), cujos recursos geradores de vantagem competitiva sustentada devem ser não comercializáveis, não imitáveis e não substituíveis, na visão daqueles primeiros autores, e que devem ocorrer simultaneamente posse de recursos superiores em relação aos concorrentes (heterogeneidade), barreiras ex-post à competição, barreiras ex-ante à competição e mobilidade imperfeita, para esta última autora, o modelo que estudado aqui é o de Barney.

Duas tipologias relativas à visão baseada em recurso são credenciadas a Barney: VRIN e VRIO.

O modelo VRIO é considerado uma evolução à proposta inicial VRIN, por abordar os aspectos relativos à organização, conforme explicitado a seguir.

O trabalho de Barney (1991a) foi reconhecido por determinar os quatro indicadores empíricos que refletem o potencial de um recurso em gerar vantagem competitiva sustentada.

Primeiramente, o autor definiu os seguintes indicadores para o modelo VRIN, que preconizava que um recurso para ser potencialmente gerador de vantagem competitiva deve ser: Valioso; Raro; Imperfeitamente imitável; Não substituível, conforme figura 02.

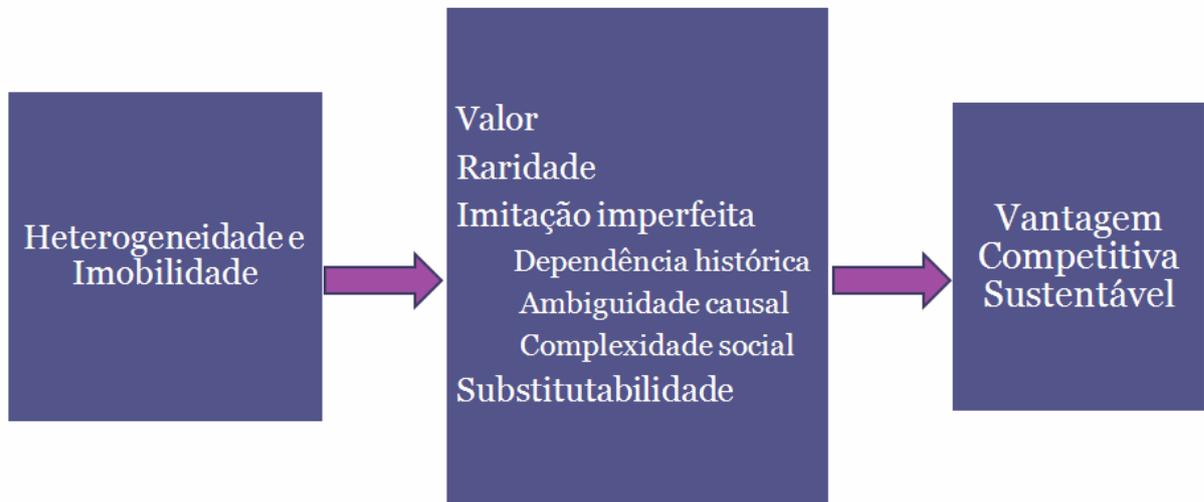


Figura 1: A relação entre recursos heterogêneos e imóveis, VRIN e vantagem competitiva sustentável.

Fonte: Barney (1991a)

Conforme demonstrado a seguir, ao propor o modelo VRIO. Para Barney e Hesterly (2011, p. 61),

munido da VBR, é possível desenvolver um conjunto de ferramentas para analisar os diferentes recursos e as diferentes capacidades que uma empresa pode possuir, bem como o potencial de cada um deles para gerar vantagens competitivas. Dessa forma será possível identificar as forças e as fraquezas internas de uma empresa. A principal ferramenta para conduzir essa análise interna é chamada de modelo VRIO.

Assim, Barney estruturou o modelo VRIO com base em quatro questões que devem ser consideradas sobre um recurso ou uma capacidade para determinar seu potencial competitivo: (1) a questão do **Valor**, (2) a questão da **Raridade**, (3) a questão da **Imitabilidade** e (4) a questão da **Organização**. Sendo que a resposta para essas questões seria determinante para verificar se um recurso ou capacidade em particular é uma força ou uma fraqueza.

(1) A questão do valor é: Os recursos e as capacidades permitem que uma empresa explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa?

Segundo Barney e Hesterly (2011), se a empresa responde 'sim' a essa pergunta, então seus recursos e suas capacidades são valiosos e podem ser considerados como forças da empresa. Se a empresa responder 'não', que dizer que seus recursos e capacidades são fraquezas. Eles são valiosos somente na medida em que permitem à empresa melhorar sua posição competitiva.

(2) A questão da raridade: Quantas empresas concorrentes já possuem determinados recursos e determinadas capacidades valiosos?

Entender o valor dos recursos e das capacidades de uma empresa é uma primeira

consideração importante para suas forças e as fraquezas internas. No entanto, se determinado recurso ou capacidade é controlado ou controlada por muitos concorrentes, então tal recurso dificilmente será uma forte vantagem competitiva para qualquer um deles. Em vez disso, recursos e capacidades valiosos, mas comuns (isto é, não raros), são fontes de paridade competitiva. Apenas quando um recurso não é controlado por inúmeros concorrentes é que tenderá a se tornar uma fonte de vantagem competitiva (Barney e Hesterly, 2011).

(3) **A questão da (in)imitabilidade:** As empresas que não possuem um recurso ou uma capacidade enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo em relação às empresas que já os possuem?

Segundo Barney (1991a), os recursos raros e valiosos só podem gerar vantagem competitiva sustentada se as firmas que não possuem esses recursos, não possam obtê-los. Nota-se que recursos valiosos e raros só podem ser fonte de VCS, se as firmas que não possuem esses recursos não podem obtê-los.

Então, para Barney e Hesterly (2011), esses recursos são imperfeitamente imitáveis por 04 razões, conforme o quadro 01.

Fontes de inimitabilidade	Razões
Condições históricas únicas	Quando uma empresa obtém um acesso barato a recursos devido à sua posição no tempo e espaço, outras empresas podem achar esses recursos caros para serem imitados. Tanto a vantagem do pioneirismo como a dependência de caminho podem criar condições históricas únicas.
Ambiguidade causal	Quando concorrentes não podem saber com certeza o que permite a uma empresa obter uma vantagem, essa vantagem pode ser difícil de imitar. Fontes de ambiguidade causal incluem situações em que vantagens competitivas são baseadas em recursos e capacidades 'dados como certos', quando existem múltiplas hipóteses não comprováveis sobre por que uma empresa tem uma vantagem competitiva e quando as vantagens de uma empresa são baseadas em conjuntos complexos de capacidades inter-relacionadas.
Complexidade social	Quando os recursos e as capacidades que uma empresa utiliza para ganhar vantagem competitiva envolvem relacionamentos, interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais que são custosos de imitar no curto prazo.
Patentes	Uma fonte de vantagem competitiva sustentada em apenas alguns setores, incluindo o farmacêutico e o de químicos especializados.

Quadro 1: Fontes de imitação custosa

Fonte: adaptado de Barney e Hesterly (2011).

(4) **A questão da organização:** A empresa está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e suas capacidades?

O potencial de uma empresa para vantagem competitiva depende do valor, da raridade e da imitabilidade de seus recursos e suas capacidades. No entanto, para aproveitar ao máximo, uma empresa deve estar organizada para explorar seus recursos e suas capacidades. **A estrutura formal, sistemas de controle gerencial (formais e informais), políticas de remuneração etc.** são componentes da organização de uma empresa que são muitas vezes chamados de **recursos e capacidades complementares** porque têm, isoladamente, capacidade limitada de gerar vantagem competitiva. Porém, quando combinados com outros recursos e outras capacidades, permitem que uma empresa aproveite todo o seu potencial para vantagem competitiva (BARNEY e HESTERLY, 2011).

Barney e Hesterly (2011) representam as quatro perspectivas de sua ferramenta VRIO que podem ser agrupadas em um único modelo para se entender o potencial de retorno associado à exploração de quaisquer recursos e capacidade de uma empresa por meio do quadro 02.

Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Aproveitado pela empresa?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	Sim	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem sustentada

Quadro 2: O modelo VRIO.

Fonte: adaptado de Barney e Hesterly (2011)

A relação das questões do modelo (valor, raridade, imitabilidade e organização) com as forças e fraquezas apresenta-se no quadro 03.

Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Fraqueza
Sim	Não	-	Sim	Força
Sim	Sim	Não	Sim	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentada

Quadro 3: A relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais

Fonte: Barney e Hesterly (2011. p. 72)

Assim, os recursos podem ser classificados como forças ou fraquezas, dependendo de suas características em relação à Análise VRIO, que estabelece a relação entre as análises VRIO e a tradicional análise SWOT. A análise SWOT avalia os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização (SWOT – strengths, weaknesses, opportunities, threats).

Para Pride e Ferrel (2001), pode-se detalhar a análise SWOT sob dois aspectos. Primeiro, a análise dos pontos fortes e fracos concentra-se nos fatores internos que dão a uma organização certas vantagens e desvantagens no atendimento às necessidades de seus mercados-alvo. Os **pontos fortes** se referem às vantagens competitivas ou competências essenciais que dão à empresa uma vantagem no atendimento às necessidades de seus mercados-alvo. Os **pontos fracos** se referem a quaisquer limitações que a empresa possa enfrentar no desenvolvimento ou na implementação de uma estratégia.

O segundo aspecto examina as **oportunidades** e ameaças que existem no ambiente. Tanto as oportunidades quanto as ameaças existem independentemente da empresa. As oportunidades se referem a condições favoráveis no ambiente que podem gerar recompensas para a organização se agirem sobre elas adequadamente. Isto é oportunidades são situações que existem, mas a empresa deve agir sobre elas se quiser delas se beneficiar. As ameaças, por outro lado, se referem a condições ou barreiras que podem impedir a empresa de alcançar os objetivos.

No quadro 3 a análise SWOT é abordada por Barney (1991a) de maneira comparativa à análise VRIO, por ele proposta, resultando quatro situações descritas a seguir:

- 1) um recurso não valioso é uma fraqueza na análise SWOT, por isso, explorá-lo aumentará o custo e diminuirá a rentabilidade, ocasionando desvantagem competitiva;
- 2) Se um recurso é valioso e não é raro, explorá-lo ocasionará paridade competitiva, não explorá-lo ocasionará desvantagem competitiva, uma vez que os concorrentes também o possuem. Assim, é considerado como força na Análise SWOT;
- 3) Quando o recurso é valioso e raro, mas não é difícil de ser imitado, explorá-lo irá gerar vantagem competitiva temporária, pois rapidamente será replicado. Desse modo, este recurso é considerado como uma força e competência distintiva temporária; e
- 4) Por sua vez, o recurso valioso, raro, difícil de ser imitado que é plena e adequadamente explorado irá gerar vantagem competitiva sustentada e ganhos acima da média, já que as tentativas de imitar e explorar estes recursos não resultarão ganhos acima da média, devido aos altos custos de imitação. Assim, estes recursos são considerados como forças e competências distintivas sustentadas na análise SWOT (Barney, 1991a).

4. Aspectos metodológicos

Quanto à metodologia, a pesquisa qualitativa foi escolhida neste artigo por mostrar-se a mais apropriada para se entrar em contato com a natureza do fenômeno, de acordo com seus aspectos epistemológicos, ou seja, referindo-se à visão que se tem do fenômeno estudado. Este tipo de pesquisa “é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas de vida” (Flick, 2009, p. 20).

A pesquisa qualitativa, sob a ótica de Pinheiro et al. (2004), que identifica e analisa profundamente dados não-mensuráveis – sentidos, sensações, percepções, pensamentos, intenções, comportamentos passados, entendimento de razões, significados e motivações – de um determinado grupo de indivíduos em relação a um problema específico. Segundo Flick (2009, p. 37), ela “dirige-se à análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais”.

Para classificar os tipos de pesquisa, tomou-se por base, no presente artigo, a taxonomia apresentada por Vergara (2007), de acordo com a ótica de quais meios de investigação foram utilizados, bem como as quais fins a pesquisa se destina.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e estudo de caso.

A pesquisa foi bibliográfica, pois se valeu de informações contidas em livros e publicações técnicas e acadêmicas. Classifica-se, também, como documental, em observância ao uso de material interno da empresa, como o plano de negócios, planejamento financeiro e o plano de marketing estratégico e o on-line, não acessíveis ao público em geral. Por fim, é estudo de caso, uma vez que analisou com detalhamento, a IdealizeWeb.

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva e aplicada.

Classifica-se como pesquisa descritiva, pois pretende-se descrever a importância do modelo VRIO como ferramenta capaz de analisar o ambiente interno de empresas no mercado de alta tecnologia e de inovações. Trata-se de pesquisa aplicada, pois almeja associar a estratégia nas empresas emergentes, estudado teoricamente por autores de renomada competência, com situações concretas de uma empresa encontradas numa dada situação

real de trabalho.

Considerando essa taxonomia, buscou-se descobrir quais os atributos dos recursos sob a ótica da análise VRIO e quais os recursos potencialmente geradores de vantagem competitiva sustentada. Para tanto, fez-se a análise por meio de entrevistas com o diretor geral, os 04 diretores-adjuntos, o gerente de projetos, gerente de marketing e dois arquitetos de sistemas.

5. Descrição e análise dos dados

5.1 Caracterização do objeto de estudo: IdealizeWeb

O negócio da IdealizeWeb será estruturado basicamente como um portal de aproximação de clientes e fornecedores na forma de busca e triagem de empresas, possibilitando o relacionamento por meio de fornecimento de propostas em ambiente específico. Buscando o crescimento contínuo da base cadastral de usuários e fornecedores, além de ampliar as possibilidades de aquisição pelos potenciais fornecedores de mídia digital referente à divulgação específica de produtos ou serviços. No portal é gerenciado e controlado todos os acessos, com isso, viabilizam as informações relativas ao mercado e comportamento do consumidor.

Com um conceito inovador, a IdealizeWeb abrange por meio da rede mundial de computadores todos os segmentos do mercado brasileiro, com possibilidade de ascensão mundial. Inicialmente terá escritórios em Brasília e Goiânia, operando com serviço de relacionamento ao cliente e divulgações dos serviços, posteriormente será encaminhados consultores externos para as regiões que apresentarem maior número de aceitação do portal.

Na análise documental do IdealizeWeb contata-se que ela tem como missão gerar oportunidade do cliente ter um contato direto com empresas de seu interesse, e fazer com que essas empresas gerem um relacionamento com esses clientes que são seu público alvo. Os objetivos operacionais são:

- Buscar o crescimento contínuo da base cadastral de usuários e fornecedores;
- Buscar a possibilidade de aquisição pelos potenciais fornecedores de mídia digital referente à divulgação específica de produtos ou serviços;
- Gerenciar e controlar todos os acessos, viabilizando as informações relativas ao mercado e comportamento do consumidor.

Além disso, da avaliação realizada com base em dados secundários obtidos, observou-se que os serviços ofertados pela IdealizeWeb são definidos como soluções oferecidos tanto aos usuários e às empresas cadastradas no Portal. Aos usuários serão oferecidos um único orçamento de centenas de empresas de uma só vez e um filtro de orçamento por preço e localização da empresa. Já para as empresas a IdealizeWeb proporciona a oportunidade de contato com milhares de usuários interessados por seus produtos/serviços e relatórios de visualização dos seus produtos/serviços cadastrados e de quantidade de orçamentos solicitados. Deste modo, as solicitações e respostas são armazenadas em uma página exclusiva tanto do usuário quanto da empresa, facilitando futuras consultas e arquivos de

informações, permitindo ao internauta tem a opção de marcar os melhores orçamentos e imprimi-los.

5.2 Identificação dos recursos da empresa

Considerando a classificação de recursos proposta por Barney e Hesterly (2011) classificam, foram estabelecidas quatro categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais, utilizadas para identificar os recursos compartilhados e classificá-los.

Quanto **recursos financeiros**, todos os entrevistados a ressaltaram a quantia de dinheiro dos primeiros empreendedores e dos novos acionistas que entraram no negócio com mais aporte financeiro. Além dos R\$ 400.000,00 já investidos, conforme os documentos internos da empresa, o diretor geral ainda está consultando novos investidores para o lançamento do produto/empresa em 03 meses, que conta com reserva de R\$ 200 mil reais somente para os custos promocionais da inauguração. A importância desse recurso torna-se evidente com o início das atividades da IdealizeWeb, sem necessidade de financiamento em bancos. Além disso, o custo de operacionalização da atividade menor que as empresas tradicionais (não virtuais).

Quanto aos **recursos físicos**, a empresa conta com dois escritórios. O escritório de Goiânia, situado na Rua RB 11A Qd 11 Lt 84, Residencial Recanto do Bosque, onde estão as equipes de Marketing (mídias sociais) e de Cadastro e o escritório de Brasília, QNA 29 lote 08 Sala 302, Taguatinga Norte, Edifício Brasília Plaza Center, com a equipe de Programação. Dentre os equipamentos de escritório os computadores são de última geração.

Nos **recursos humanos** observa-se um bom relacionamento entre os funcionários, num total de 28 pessoas, que são entusiastas da visão empreendedora do diretor gerais e demais diretores. A troca de conhecimento quanto à orientação para mercado e as ferramentas tecnológicas é constante, havendo forte interação entre marketing e P&D (pesquisa e desenvolvimento). Segundo os arquitetos de sistemas, todos os softwares/ferramentas são desenvolvidos pela própria empresa com a expertise de seus desenvolvedores, com exceção do software de gerenciamento de projetos e rastreamento de requisitos/falhas aplicado para a web. Cabe frisar que há vários empregados com pós-graduação lato sensu e 03 com stricto sensu.

“Enquanto os recursos humanos constituem um atributo individual, os **recursos organizacionais** são um atributo de grupos de pessoas” (Barney e Hesterly, 2011, p. 59). Entre os recursos organizacionais há processos formais e informais de planejamento, bem como controle e coordenação atividades com metas e datas bem claras nos planos de negócio, financeiro e de marketing. A cultura organizacional caracteriza-se por um clima de amistosidade devido o vínculo pessoal dos empreendedores, ademais nota-se bom engajamento do grupos dentro da empresa, devido pela seguinte estrutura formal: diretor geral, no topo da pirâmide, e seguida os diretores financeiro, de projetos, de marketing e administrativo.

Abaixo da diretoria estão os gerentes projetos e de marketing. O gerente de projetos coordena de 03 arquitetos de sistemas (formados em eng. da computação, matemática e

ciências da computação), analista de testes (Tecnologia da informação), programador (ciências da computação), webdesigner (Designer gráfico), Designer (Designer de Interface), Editor de Vídeo e Analista de Mídias Sociais (analista de sistemas). O gerente de marketing, cujos subordinados são 02 responsáveis pelo Marketing Digital (formados em comunicação e marketing) e 02 no Marketing Estratégico (administrador e publicitário) e Designer/Modelador 3D (Designer Gráfico). Por fim, ligados à direção estão a secretária, auxiliar de mídias sociais e os 06 funcionários de cadastros de empresas.

5.3 Aplicando o VRIO: Potencial de geração de vantagem competitiva

A avaliação do potencial de geração dos recursos competitivos compartilhados neste estudo foi realizada com base na análise VRIO proposta por Barney (2011), que refere-se a quatro questões que devem ser consideradas sobre um recurso para determinar sua contribuição em potencial para a geração de vantagem competitiva, essas questões estão resumidas no quadro 05.

Perspectivas	Questões adaptadas
Valor	Os recursos e as capacidades da IdealizeWeb permitem que ela explore a oportunidade do portal de orçamentos via web ou neutralize uma ameaça externa?
Raridade	Um portal de busca de orçamentos na internet é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
Imitabilidade	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
Organização	As outras políticas e os outros procedimentos da IdealizeWeb estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Quadro 4 : Questões para uma análise baseada em recursos das forças e fraquezas internas de uma empresa
Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011. p. 61)

A questão da **perspectiva do valor** para o cliente buscou identificar se os recursos oferecidos pelo IdealizeWeb é positivo quando se analisa a diferença entre os benefícios percebidos de um Portal de orçamentos que está em uso por um consumidor e o custo total do ciclo de vida que ele incorre na descoberta, na compra, no uso, na manutenção e no descarte do produto. Em outras palavras, “um recurso é considerado valioso se permitir que empresa desenvolva e implemente estratégias que aumentem sua eficácia ou eficiência em relação ao consumidor (MOHR et al., 2011, p. 57).”

Entre os benefícios ofertados pelos concorrentes temos: 1) **benefício central**: encontrar o prestador de serviço ou o vendedor do produto desejado (Ex: Google); 2) **básico**: site de busca especializado em encontrar prestadores de serviço e vendedores de produtos (Ex: Guia Mais); 3) **esperado**: site de busca especializado em que o usuário pode comparar preços de serviços e produtos e contratá-los/comprá-los (Ex: Buscapé); **ampliado**: site de busca especializado em que o usuário pode comparar preços de serviços e produtos com filtros, receber orçamentos diretamente dos fornecedores e contratá-los/comprá-los (Ex: Bougue e Idealizeweb). Contudo, para explorar a oportunidade com os recursos e capacidades valiosos, o novo portal de orçamento via web dessa empresa trará como benefícios 5) **potenciais/diferenciados**: ser um site de busca especializado em que usuários podem buscar por serviços e produtos de forma customizada (múltiplos filtros); comparar preços; organizar orçamentos em sua página personalizada, manter contato direto com fornecedores; classificar o nível de atendimento de empresas e vendedores; e interagir com outros

membros dessa grande comunidade antes de contratar/comprar serviços e produtos pela internet ou in loco, por meio de ferramentas com chat e redes sociais. Assim esses recursos e capacidades que trarão um valor diferenciado ao cliente podem ser considerados como forças da empresa.

A **perspectiva da raridade** objetivou verificar se o recurso deve ser raro o suficiente para que os concorrentes ou fabricantes de produtos substitutos não sejam capazes de oferecer o mesmo conjunto – ou um conjunto parecido – de benefícios e custos associados ao ciclo de vida. Segundo Barney (1991a), o fato da organização explorar de modo efetivo os recursos geradores ou não de vantagem competitiva, propiciaria a vantagem competitiva ou paridade competitiva em relação aos concorrentes, dependendo das características do recurso quanto à raridade.

O recurso é raro porque, de acordo com os documentos de análise de concorrência da empresa, há 09 sites que concorrem diretamente com o portal do IdealizeWeb (<http://orcamentos.net.br/>, <http://resolva.me/pt/>, <http://www.achala.com.br/> etc.), em diferentes escalas. Contudo, alguns desses sites estão muito incipientes, não tendo recursos e capacidades para aperfeiçoamento a curto e médio prazos. Além disso, apenas um deles tem uma proposta de valor que se aproxima da IdealizeWeb, mas esse grande concorrente, lançado no mercado de alta tecnologia a pouco tempo, está restrito ao estado de São Paulo, logo esse portal de orçamentos via web seria o primeiro a atuar em Brasília e Goiânia.

No entanto, segundo Barney e Hesterly (2011), recursos organizacionais raros e valiosos só podem ser fontes de vantagem competitiva sustentada se as empresas que não os possuem enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los, comparadas às empresas que já possuem. Esses tipos de recursos são imperfeitamente imitáveis, caracterizando a **perspectiva da imitabilidade** dos concorrentes da IdealizeWeb no que tange o portal de orçamentos pela internet.

Embora, valiosos e raros os recursos da Idealize, não parecem ser custosas de imitar, apesar de serem onerosos de imitação a maioria dos atuais concorrentes, não provem atualmente de uma condição histórica única e não são dependentes de trajetória, tampouco casualmente ambíguas ou socialmente complexas. Os produtos podem ser imitados ou substituídos, as exigências de capital inicial não são tão elevadas e o acesso aos fornecedores é relativamente simples. Além disso, com o avanço na quantidade de sites de e-commerce, mais negócios voltados para a comparação de preços devem surgir. Portanto, a diferenciação dos produtos e a força da marca tornam-se fundamentais para a sobrevivência no mercado.

Por fim, a última questão relativa à **perspectiva da organização** foi abordada com o intuito de identificar se o condomínio e as empresas têm potencial para explorar os recursos existentes. Inúmeros componentes da organização são relevantes para exploração efetivo dos recursos da empresa, incluindo suas estruturas formais de reporte, seus sistemas formais e informais de controle gerencial e suas políticas de remuneração.

Os entrevistados concordam que a estrutura da IdealizeWeb, seus controles gerenciais e suas políticas de remuneração são compatíveis com suas escolhas operacionais. Deste modo, ainda que a empresa esteja organizada para explorar essas oportunidades, que são valiosas, raras, mas não onerosas de imitar, é possível que elas sejam um fonte de vantagem

competitiva temporária para a empresa.

“se um ou alguns tiverem avançado com êxito, muitas dificuldades desaparecem. Outros podem então seguir esses pioneiros, como o farão certamente, sob o estímulo do sucesso agora atingível. O seu sucesso torna ainda mais fácil para mais pessoas seguirem o exemplo, [...], até que finalmente a inovação se torna habitual e sua aceitação uma questão de livre escolha (SCHUMPETER, 1997, p. 215)”.

O Quadro 5 foi proposto com o intuito de classificar os recursos em relação às quatro características do Modelo VRIO, a fim de verificar o potencial de geração de vantagem competitiva dos recursos resultante da sua exploração.

Espécie de Recurso	Valioso	Raro	Difícil / Custoso de Imitar	Organização / Exploração do Recurso	Implicações / Potencial de Geração de V. C.
Equipamentos de informática e redes	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Treinamentos	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Financiamentos	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Créditos de linha governamental	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária
Investidores	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária
Estrutura Administrativa	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária
Infra-estrutura, instalações e localização	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária
Aprendizagem	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária
Mão-de-obra Qualificada	Sim	Não	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária
Tecnologias	Sim	Não	Não	Sim	Vantagem Competitiva Sustentada
Reputação com o pioneirismo	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva Sustentada

Quadro 5: Potencial de Geração de Vantagem Competitiva

Fonte: Adaptado de Arrebola (2009)

Na análise do quadro 5 verifica-se que a maioria dos recursos pode ser replicada. Contudo, destaca-se um recurso potencialmente gerador de vantagem competitiva sustentada, a tecnologia e a reputação, este último associado à força da marca foi descrita pelo gerente de marketing como um recurso que será conquistado com o pioneirismo em Brasília e Goiânia.

6. Considerações finais

Neste artigo, apresentou-se o debate sobre estratégia e competitividade, visão baseada em recursos e seu vínculo com a análise das forças e fraquezas de uma empresa por meio de seus diferentes recursos e capacidades e do potencial que tem cada um deles para gerar vantagens competitivas, ressaltando a possibilidade de investigar o ambiente interno de uma organização com o modelo VRIO de Barney.

O motivo do estudo da IdealizeWeb decorreu pelo fato de ser uma empresa que atua no mercado de alta tecnológica e de inovações, oportunizando a compreensão da aplicação da visão baseada em recursos para examinar o ambiente interno de uma empresa virtual que

ainda não está em funcionamento. Caso que tem uma singularidade específica, cuja maioria das ferramentas/modelos existentes, incluindo o modelo de Porter (1989), não é capaz de possibilitar uma análise de fortalezas e debilidades. Assim, ressalta-se a grande contribuição deste artigo, por trazer um novo estudo empírico a uma lacuna na literatura de ciências sociais aplicadas e clarificar um novo prisma de aplicação do modelo VRIO de Barney (1991).

O conhecimento dos recursos de uma organização é fator para obtenção de bons resultados, com o potencial de geração de vantagem competitiva dos recursos resultante da sua exploração. Afinal em mercados de alta tecnologia, segundo Figueiredo (2009), a criatividade de indivíduos e grupos representa um ponto de partida para a inovação, deste modo, a criatividade é manifestada por pessoas, mas a inovação ocorre no âmbito organizacional. Assim, as organizações que criam vantagens competitivas sustentadas precisam analisar seus recursos únicos e capacidades, cujos gestores devem olhar para os recursos valiosos, raros e custosos de imitação e explorá-los por meio de sua organização (BARNEY, 1991b).

Evidencia-se, diante disso, que a exploração de elementos teórico-empíricos formulados por renomados autores da área oferece alternativa para análise do ambiente interno de empresas emergentes, no âmbito visão baseada em recursos e da vantagem competitiva, para novas perspectivas de atuação de empresas na busca de vantagens sustentadas, como por exemplo, a IdealizeWeb. “Em geral, empresas que utilizam seus recursos e suas capacidades para explorar oportunidades e neutralizar ameaças vêem um aumento em suas receitas líquidas ou um decréscimo em seus custos líquidos, ou ambos (BARNEY e HESTERLY, 2011, p. 62-63)”.

Além disso, cabe destacar que a aplicação do modelo VRIO na IdealizeWeb mostrou que ela tem força e competência distintiva no mercado que atua com vantagem competitiva em diversas espécies de recursos. Além disso, no resultado da análise observou-se que ainda que a empresa esteja organizada para explorar essas oportunidades, que são valiosas, raras, mas não onerosas de imitar, sendo fontes de vantagem competitiva temporária para a empresa.

Todavia, dois recursos potencialmente geradores de vantagens competitivas sustentadas foram a tecnologia inovadora e a reputação, como um recurso que potencialmente será conquistado com o pioneirismo. Portanto, a IdealizeWeb com recursos raros e valiosos configura-se como inovadora estratégica, pois consegue conceber e implementar estratégias que outras não conseguiram por não disporem de recursos e capacidades relevantes. Essa empresa pode obter as vantagens de pioneirismo.

Por fim, em mercados de alta tecnologia e de inovações, fica evidente que as inovações são corroboradas quando são úteis para o mercado e a sociedade, ocorrendo no ambiente organizacional, cujos recursos humanos, físicos, financeiros, organizacionais, informações, conhecimentos, entre outros, são essenciais para que uma empresa logre a vantagem competitiva.

7 Referências bibliográficas

ARREBOLA, Marcelo Correia. **Recursos compartilhados: uma aplicação da Visão Baseada em Recursos em um condomínio tecnológico no Paraná**. 2009. Dissertação (Mestrado em

Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, UFPR, Curitiba.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org. da versão original); CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (org. edição brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais: ação e análise organizacionais**. v. 3. São Paulo, Atlas, 2004.

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

BARNEY, Jay B. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. *Journal of management*, v. 17, p. 99-120, 1991a.

BARNEY, Jay B. **Looking inside form competitive advantage**. *The Academy of Management Executive*, v.9, n.4, p.49-61, 1991b.

BERTERO, C.; VASCONCELOS, F.; BINDER, M. **Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2001**. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, v. 43, n. 4, p. 48-62, 2003.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitiva da indústria brasileira**. Campinas: Papyrus, 1995.

DIERICKX, I.; COOL, K. **Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage**. *Management Science*. v. 33, n. 12, dez. 1989.

FIGUEIREDO, Paulo N. **Gestão da Inovação: Conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FURRER, O.; THOMAS, H.; GOUSSEVSKAIA, A. **The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research**. *International Journal of Management Reviews*, v. 10. n. 1, p. 1-23, 2008.

HOFFMAN, Nicole P. **An examination of the “Sustainable competitive advantage” concept: past, present, and future**. *Academy of Marketing Science Review*, n. 4, p. 1-16, 2000.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

MAÑAS, Antonio Vico. **Estratégia nos negócios: conceitos, alternativas e casos**. In: CAVALCANTI, Marly (org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MOHR, Jakki; SENGUPTA, Sanjit; SLATER, Stanley; LUCHT, Richard. **Marketing para mercados de alta tecnologia e de inovações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PENROSE, Edith T. **The theory of growth of the firm**. **New York: Wiley, 1959**. PETERAF, M. **The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view**. *Strategic Management Journal*, v. 14. p. 179-191, 1993.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 20 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRIDE, William M. FERRELL, O. C. **Marketing: conceitos e estratégias**. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

QUANDT, Carlos Olavo. **Redes de cooperação e inovação localizada: estudo de caso de um arranjo produtivo local**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 9, n. 1, p.141-166, jan./mar., 2012.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova cultural, 1997.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.