

**RECURSOS E CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS NO ÂMBITO INDUSTRIAL  
SOB A PERSPECTIVA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

**ORGANIZATIONAL RESOURCES AND CAPACITIES IN THE INDUSTRIAL  
SCOPE FROM THE PERSPECTIVE OF RESOURCE-BASED VIEW**

**RECURSOS Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES EN EL ÁMBITO  
INDUSTRIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA VISIÓN BASADA EN RECURSOS**

Hohn, Gabrielle Secchi; Kruger, Silvana Dalmutt; Santos, Edicreia Andrade dos; Zanin, Antonio. (2023). Recursos e capacidades organizacionais no âmbito industrial sob a perspectiva da visão baseada em recursos. Revista Gestão & Tecnologia. v. 23, n. 2, p. 294-317,2023

Gabrielle Secchi Hohn  
Mestre em Ciências Contábeis e Administração pela Unochapecó.  
<https://orcid.org/0000-0003-4166-7103>

Silvana Dalmutt Kruger  
Professora da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Doutora em Contabilidade pela UFSC.  
<https://orcid.org/0000-0002-3353-4100>

Edicreia Andrade dos Santos  
Professora do Programa de Mestrado em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná, Doutora em Contabilidade pela UFSC.  
<https://orcid.org/0000-0001-8745-3579>

Antonio Zanin  
Professor do Programa de Mestrado em Contabilidade da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Doutor em Engenharia de Produção.  
<https://orcid.org/0000-0001-7837-7375>

Editor Científico: José Edson Lara  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 03/12/2022  
Aprovado em 21/07/2023



This work is licensed under a Creative Commons Attribution – Non-Commercial 3.0 Brazil

## Resumo

**Objetivo:** identificar quais os recursos e capacidades organizacionais são considerados como potenciais fontes de vantagens competitivas para as indústrias localizadas na região sul do Brasil.

**Metodologia/ Enfoque:** A coleta de dados foi realizada a partir de uma *survey* composta por 58 indústrias sul-brasileiras. Os dados foram tratados com *Ranking* Médio para apresentar o ranqueamento dos recursos e capacidades das empresas da amostra.

**Originalidade/relevância:** O estudo corrobora na compreensão da relação da teoria da visão baseada em recursos e as principais vantagens competitivas percebidas por indústrias brasileiras.

**Principais resultados:** No que tange aos recursos e capacidades de capital humano, a maior preocupação se refere ao clima organizacional, dado seus reflexos no crescimento sustentável das indústrias. Quanto aos recursos e capacidades organizacionais, destacou-se o respeito ao cliente e a reputação de mercado, evidenciando tais itens como principais metas das empresas.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** Em síntese, identificou-se que não há um recurso principal, mas um conjunto de recursos que se complementam e promovem vantagens competitivas para as indústrias pesquisadas.

**Palavras-chave:** Recursos; Capacidades organizacionais; Vantagens Competitivas; Indústrias.

## Abstract

**Objective:** to identify which resources and organizational capabilities are considered as potential sources of competitive advantages for industries located in the southern region of Brazil.

**Methodology/ Approach:** Data collection was carried out from a survey composed of 58 South Brazilian industries. The data were treated with Average Ranking to present the ranking of resources and capabilities of the companies in the sample.

**Originality/relevance:** The study corroborates the understanding of the relationship between the resource-based view theory and the main competitive advantages perceived by Brazilian industries.

**Main results:** With regard to human capital resources and capabilities, the greatest concern refers to the organizational climate, given its impact on the sustainable growth of industries. As for organizational resources and capabilities, respect for customers and market reputation stood out, highlighting such items as the main goals of companies.

**Theoretical/methodological contributions:** In summary, it was identified that there is not a main resource, but a set of resources that complement each other and promote competitive advantages for the surveyed industries.

**Keywords:** Resources; Organizational capabilities; Competitive advantages; Industries.

## Resumen

**Objetivo:** identificar qué recursos y capacidades organizacionales se consideran fuentes potenciales de ventajas competitivas para las industrias ubicadas en la región sur de Brasil.

**Metodología/ Enfoque:** La recolección de datos se realizó a partir de una encuesta compuesta por 58 industrias del sur de Brasil. Los datos fueron tratados con Ranking Promedio para presentar el ranking de recursos y capacidades de las empresas de la muestra.

 Journal of Management & Technology, Vol. 23, n. 2, p.294-317, 2023

**Originalidad/ Relevancia:** El estudio corrobora la comprensión de la relación entre la teoría de la visión basada en recursos y las principales ventajas competitivas percibidas por las industrias brasileñas.

**Principales resultados:** En cuanto a los recursos y capacidades del capital humano, la mayor preocupación se refiere al clima organizacional, dado su impacto en el crecimiento sostenible de las industrias. En cuanto a los recursos y capacidades organizacionales, se destacaron el respeto por los clientes y la reputación en el mercado, destacando tales ítems como los principales objetivos de las empresas.

**Contribuciones/metodológicas:** En resumen, se identificó que no existe un recurso principal, sino un conjunto de recursos que se complementan y promueven ventajas competitivas para las industrias encuestadas.

**Palabras llave:** Recursos; Capacidades organizacionales; Ventajas competitivas; Industrias.

## 1 INTRODUÇÃO

A necessidade de manter-se competitivo faz com que as organizações busquem gerenciar estrategicamente seus recursos, adequando-se às mudanças e necessidades do mercado. Por meio de melhor uso dos recursos elas conseguem impulsionar ou delimitar a competitividade no mercado em que atuam (Felipe & Rojo, 2019). A competitividade empresarial segundo a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), surge da diferenciação na utilização dos recursos internos disponíveis e gerados pelas empresas (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

A VBR relaciona o comportamento estratégico, e fundamenta-se na ideia de que a disposição de recursos e o desenvolvimento de competências únicas e de difícil imitação resultam em vantagem competitiva para a empresa e diferenciação a seus concorrentes (Crubellate, Pascucci & Grave, 2008). Como consequências da vantagem competitiva adquirida por uma empresa, destaca-se a sua continuidade e a perpetuação do seu desenvolvimento em relação aos seus concorrentes (Miranda, Vasconcelos, Luca & Cabral, 2015). Os recursos intangíveis (i.e, capital humano e organizacional), criam maior vantagem competitiva do que os recursos tangíveis (i.e, físicos e financeiros), principalmente pelo fato de serem mais difíceis de imitar e de substituir (Tiergarten & Alves, 2008; Carter & Carter, 2009; Hitt, Xu, & Carnes, 2016; Palma & Padilha, 2020).

Na literatura, verifica-se o argumento que o limite do crescimento de uma organização está associado aos recursos que ela possui e a forma como eles são utilizados (Ribeiro, Scherer & Silva, 2016). Por isso, os recursos de *know-how* dos funcionários, nível de reputação, conhecimento do negócio, investimento em gestão integrada da qualidade e do conhecimento, treinamentos; e as capacidades de melhoria contínua e de inovação contribuem diretamente para a implementação da estratégia de diversificação além da geração de vantagem competitiva da organização (Alcantara, Lima, Cardoso & Gohr, 2016).

A identificação e maior entendimento dos recursos e capacidades que se caracterizam como fontes de competitividade auxiliam as organizações e aos respectivos gestores a ter maior desempenho. Vale salientar também que estes recursos e capacidades são diferentes para cada organização, justificado pelas suas mais distintas características como tipo, ramo de atuação, porte, localização etc. No tocante ao tipo, as indústrias têm um diferencial na participação econômica de qualquer país, tal como dados levantados pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), de que no Brasil este segmento representa 21,4% do produto interno bruto (PIB), além de 70,1% das exportações de bens e serviços.

Por isso, considerando a relevância deste segmento para o país e para que as indústrias se mantenham competitivas e com alto desempenho faz-se relevante entender: *Quais os recursos e capacidades organizacionais são os mais considerados como potenciais fontes de vantagens competitivas no âmbito industrial?* Para tal, este estudo tem como objetivo identificar quais os recursos e capacidades organizacionais são os mais considerados como potenciais fontes de vantagens competitivas para as indústrias localizadas na região sul do Brasil. Justifica-se a escolha da região sul, por ser a segunda maior região industrial do país, e estar localizada na fronteira dos principais parceiros brasileiros do Mercado Comum do Sul (Mercosul).

Para construção da pesquisa, adotou-se a sustentação teórica da VBR, a qual se propõe a explicar o porquê a análise interna, especialmente dos recursos e das capacidades, é tão importante para as empresas (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Lin & Wu, 2014). Assim, justifica-se a condução dessa investigação por contribuir com uma compreensão mais abrangente acerca da relação da referida teoria e as principais vantagens competitivas das empresas analisadas. Ademais, a relevância da pesquisa se dá pelo fato de que o ramo industrial

é muito forte e significativo para a economia do país e a VBR é uma das teorias mais reconhecidas e aceitas mundialmente na área da gestão estratégica organizacional (White, Guldiken, Hemphill & Khoobdeh, 2016). Assim, diversos autores (Walter, Baptista, & Augusto, 2011; Ribeiro, Costa, Muritiba & Oliveira Neto, 2012) destacam ainda inúmeras possibilidades de explorar novos enfoques com essa teoria. Por fim, salienta-se que esse estudo visa contribuir com o meio acadêmico, com os gestores das empresas, as partes relacionadas, e estimular novas pesquisas utilizando a VBR em outras regiões do país, buscando colaborar também com a sociedade, agregando conteúdo às pesquisas acerca das vantagens competitivas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR)

A Teoria da Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View*) tem como foco principal os processos das empresas e o que pode gerar estratégias únicas e flexíveis, por meio das competências organizacionais como fonte geradora de vantagem competitiva (Junges, & DalSoto, 2017). A VBR é fundamentada a partir dos questionamentos de Penrose (1959) e Schumpeter (1934), ao observarem que empresas de um mesmo setor, relacionadas no mesmo ambiente e nas mesmas condições, atingiam resultados distintos (Palma, & Padilha, 2020).

A VBR recebeu contribuições acerca dos recursos de Wernerfelt (1984) e de Barney (1991) que apresentaram o modelo VRIS (valor, raridade, imitabilidade imperfeita e substituíbilidade), difundindo a relação entre recursos, capacidades e vantagem competitiva (Gonçalves, Coelho, & Souza, 2011). Posteriormente, Barney e Hesterly (2007), implementaram o modelo VRIS ajustando o contexto de substituíbilidade por organização, de forma que o modelo passou a considerar valor, raridade, imitabilidade e organização (VRIO) (Boareto, Amorim, Caixeta, Reis, & Rosalém, 2019).

O principal objetivo da VBR é explicar a criação, manutenção e a renovação da vantagem competitiva de uma empresa, no que se refere aos recursos internos da firma, sob uma análise das condições de heterogeneidade, imobilidade e a dificuldade de imitação dos ativos da organização (Kretzer, & Menezes, 2009). Os recursos constituem as forças e as fraquezas de

uma firma, e incluem todos os ativos, sejam tangíveis ou intangíveis, e toda a sua capacidade, todos os processos, atributos, informações e conhecimento (Barney, 1991).

Por meio da distinção entre os recursos e sua otimização que surge a heterogeneidade das empresas, pois os recursos não são distribuídos de maneira uniforme, dificultando a transferências para outras organizações (Ribeiro, Scherer & Silva, 2016). Os recursos produtivos podem variar até mesmo em uma mesma indústria, por isso admite-se que as empresas são unidades heterogêneas (Silva, Gohr, & Santos, 2019).

A VBR se fundamenta na administração de recursos e nas variáveis que impactam na dinâmica setorial e criam vantagem competitiva para certas firmas (Barney, 1991). Por meio dos recursos estratégicos e da capacidade interna de uma organização ocorre à geração de valor e a vantagem competitiva frente outras empresas (Boareto et al., 2019).

Ao considerar que os recursos estratégicos são distribuídos de forma heterogênea entre as empresas, Barney (1991) e Barney e Hesterly (2007), apresentaram quatro características que ligam o recurso de uma empresa a geração de vantagem competitiva e sustentável, denominado de VRIO: (i) valor: explorar oportunidades e neutralizar o impacto das ameaças; (ii) raridade: um recurso deve ser acessível para poucos; (iii) inimitabilidade: ser ímpar, difícil de ser imitado, a empresa deve desenvolver meios de protegê-lo por meio de patentes; e (iv) organizado: possibilidade da empresa extrair o potencial máximo dos recursos.

A Tabela 1 apresenta a síntese do modelo VRIO:

**Tabela 1**  
Modelo de Análise Competitiva VRIO

O recurso é:					
Valioso?	Raro?	Difícil de ser imitado?	Explorado pela organização?	Competitividade	Força ou Fraqueza
O recurso possibilita a empresa aproveitar uma oportunidade e/ou neutralizar uma ameaça?	O recurso é controlado por um número reduzido de competidores?	Empresas que não possuem o recurso encaram custos elevados para a obtenção ou desenvolvimento do mesmo?	Os procedimentos e as políticas da empresa estão organizados de modo a prover suporte para o aproveitamento adequado dos recursos valiosos, raros e inimitáveis?		
Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva	Fraqueza

Sim	Não	-	 ↑ ↓	Paridade Competitiva	Força
Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária	Força e Competência diferenciadas
<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>		<b>Vantagem Competitiva Sustentável</b>	<b>Força e Competência diferenciadas e sustentáveis</b>

Fonte: Adaptado de Fuzinatto e Junior Santos (2019).

Observa-se na Tabela 1 que se o recurso for valioso, raro, difícil de imitar e explorado pela organização, se tem a vantagem competitiva sustentável; se o recurso for valioso e raro, mas não difícil de imitar, então haverá uma vantagem competitiva temporária; se o recurso for valioso, mas não raro, será obtida uma paridade competitiva; e, por fim se o recurso não for valioso, nem explorado pela organização, haverá uma desvantagem competitiva (Salgado, & Colombo, 2015; Fuzinatto, & Junior Santos, 2019). Um recurso é considerado valioso quando aumenta a eficiência e efetividade da organização (Silva, Baêta, & Oliveira, 2017). Os recursos sozinhos não geram vantagem competitiva, é por meio das capacidades que as empresas se organizam para aproveitar seus recursos, seja por meio de práticas operacionais ou por políticas e procedimentos (Barbosa & Machado, 2013).

É por meio da combinação dos recursos físicos e das capacidades humanas que é atribuída uma condição única para o negócio, que tem como propriedade mais importante a dificuldade de imitação tanto no aspecto de custos como na dependência da trajetória (Barcelos, Marcon & Mello, 2011). Segundo Barney (1991), duas perspectivas devem ser exploradas para entender as fontes de vantagem competitiva nas organizações, sendo que primeiro deve ser feito a análise interna de forças e fraquezas da organização e depois a análise externa do ambiente focada nas oportunidades e ameaças.

Em síntese, os recursos da empresa são fonte de vantagem competitiva quando a empresa implementa estratégias de criação de valor que sejam impossíveis de ser praticada por outra empresa simultaneamente (Barney, 1996). Uma vantagem competitiva é considerada sustentável, quando não é possível que outras empresas reproduzam benefícios dessa estratégia. Portanto, o que torna uma vantagem competitiva sustentável é incapacidade de os concorrentes

alcançarem o mesmo nível da estratégia adotada pela organização (Barney, 1991; Alcantara et al., 2016).

## 2.2 Gestão dos recursos

Sob o escopo da Teoria VBR, o sentido do termo recursos vai muito além dos bens tangíveis de uma empresa, se estende a todos os ativos que ela possui, incluindo as competências, o conhecimento e os atributos que lhe concedem estratégias que visam sua eficiência e eficácia perante o mercado. Assim, as organizações podem ser vistas como um conjunto de recursos, sejam eles tangíveis ou intangíveis (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984)

Nesse sentido, os recursos também são classificados em capital físico (engloba os equipamentos, a localização geográfica e o acesso à matéria prima), capital humano (constituído pelos treinamentos, experiências, relações e a inteligência dos gestores e dos trabalhadores), e capital organizacional (se refere ao planejamento e os sistemas de coordenação) (Barney, 1991). A Tabela 2 exemplifica esses recursos:

**Tabela 2**  
Tipos de Recursos

Tipos de recursos					
Capital Físico	Equipamentos		Tamanho/Escala		Localização
<b>Capital Humano</b>	Treinamentos	Competência	Conhecimento tácito	Empreendedorismo	Envolvimento e estilo gerencial
	Capital Social	Incentivos e Benefícios	Trabalho em equipe	Clima Organizacional	<i>Know-how</i> dos Funcionários
<b>Capital Organizacional</b>	Flexibilidade para mudança	Propaganda e Marketing	Qualidade	Processos Internos/Rotinas	Gestão e Uso de Tecnologia de Informação
	Responsabilidade social	Cultura Organizacional	Planejamento	Conhecimento do negócio	

Fonte: Adaptado de Carvalho, Prévot e Machado (2014).

Além dos três capitais apontados, vários estudos classificam também como recursos de uma empresa os recursos financeiros, constituídos por todo o dinheiro de acionistas, credores, investidores e bancos, além de todo o lucro retido utilizado para criar e implementar estratégias; e os recursos tecnológicos, constituídos pelos sistemas de controles e coordenação, as patentes,

as inovações e os investimentos em tecnologia (Barney & Hesterly, 2011; Carvalho, Prévot & Machado, 2014; Alves, Silva & Salazar, 2017).

Sanches e Machado (2014) argumentam que os recursos que são fonte de vantagem competitiva sustentável são aqueles considerados intangíveis. Os autores citam como principais exemplos desses recursos o *know-how*, a cultura organizacional, a capacidade empreendedora e inovadora, capacidade de resposta, a forma como os projetos são feitos, as parcerias com outras instituições, e o relacionamento entre os funcionários. Nessa linha, Collins (1994) afirma que a vantagem competitiva sustentável é obtida apenas por meio dos recursos intangíveis, pois os recursos tangíveis podem ser facilmente identificados e copiados.

A VBR considera principalmente como os recursos são obtidos, combinado e aplicados, bens tangíveis ou intangíveis, colocando-os como principais determinantes para a formação das estratégias. Recursos físicos podem ser estratégicos para o negócio, e que uma localização geográfica privilegiada pode conferir vantagem competitiva sustentada e, ser considerado um recurso raro, valioso e difícil de imitar (Barcelos et al., 2011). Conforme Augusto, Souza e Cario (2013), os recursos estratégicos capazes de gerar vantagem competitiva são a localização, a capacidade de expansão, abundância de áreas mecanizáveis e ausência de competidores, além da transparência, reputação, fidelidade, tradição e conhecimento foram outros recursos estratégicos identificados. Esses achados são corroborados por Alcântara et al. (2015) que identificaram que os recursos intangíveis são os que mais contribuem para a adoção da estratégia de diversificação.

Conforme Miranda et al. (2015), nas empresas brasileiras a capacidade de inovação é uma vantagem competitiva. A relação entre os recursos, inovação e competências de uma empresa será favorecido pelos recursos que ela dispõe (Lima & Muller, 2017). A principal característica da inovação é sua capacidade de proporcionar crescimento econômico e de adicionar vantagem competitiva para a empresa no mercado em que atua (Bolico & Teixeira, 2017).

As fontes de vantagem competitiva podem estar ocultas nos processos organizacionais e pesquisas mais detalhadas são necessárias para identificação de medidas estratégicas para as firmas (Barcelos et al., 2011). Segundo Bento, Montenegro, Araújo e Escobar (2015), o

relacionamento é fundamental para qualquer empresa, e é considerado valioso, raro, difícil de imitar e explorado como um recurso, portanto gera vantagem competitiva para a empresa.

### 2.3 Estudos Anteriores

Estudos anteriores (Medeiros Júnior, Añez, Vasconcelos, & Oliveira, 2009; Barcelos et al., 2011; Augusto, Souza & Cario, 2013; Sanches & Machado, 2014; Bento et al., 2015; Alcântara et al., 2016; Silva, Baêta, & Oliveira, 2017; Piveta, Scherer, Carpes, Trindade, Rizzatti, & Santos, 2018; Vitorino Filho & Moori, 2020) evidenciam a aplicação da VBR nos mais distintos contextos econômicos conforme detalhados a seguir.

Medeiros Júnior et al. (2009) avaliaram as contribuições conceituais da área de dinâmica de sistemas para a Teoria VBR. Os autores em suas conclusões destacaram a importância da dinâmica de sistemas para a VBR, visto que com base nelas, os gestores podem tomar decisões, visualizando como os recursos se relacionam e influenciam no desempenho da organização, sem que necessariamente estejam expostos aos riscos financeiros da realidade.

Barcelos et al. (2011), partiram do pressuposto da VBR de que a firma deve ser considerada como um conjunto de recursos humanos, financeiros, organizacionais e produtivos que são combinados ao longo do tempo. Com o objetivo de compreender como a Santos Brasil, empresa referência no setor de logística portuária, faz a combinação de seus recursos e capacidades para obter vantagem competitiva sustentada. Analisando os resultados pode-se afirmar que os recursos físicos podem ser estratégicos para o negócio, e que uma localização geográfica privilegiada pode conferir vantagem competitiva sustentada e, ser considerado um recurso raro, valioso e difícil de imitar, além de que as fontes de vantagem competitiva podem estar ocultas nos processos organizacionais e pesquisas mais detalhadas são necessárias para identificação de medidas estratégicas para as firmas.

Augusto, Souza e Cario (2013) visaram compreender como se configuram as estruturas de governança, ao se considerarem custos de transação (ECT) e recursos estratégicos (VBR), nas relações envolvendo produtores e processadores em destilarias do Paraná. Utilizando entrevistas semiestruturadas com gerentes agrícolas e produtores contratados de cinco, das sete, destilarias do estado do Paraná, concluíram que os recursos estratégicos capazes de gerar

vantagem competitiva são a localização, a capacidade de expansão, abundância de áreas mecanizáveis e ausência de competidores, além da transparência, reputação, fidelidade, tradição e conhecimento que foram outros recursos estratégicos identificados.

Sanches e Machado (2014) analisaram as estratégias de inovação de 4 empresas de base tecnológica, sob a perspectiva da VBR. A análise dos dados, ocorreu em dois estágios: análise individual e análise cruzada dos casos. Constataram que os recursos que são fonte de vantagem competitiva sustentável são aqueles considerados intangíveis, tendo como principais o *know-how*, a cultura organizacional, a capacidade empreendedora e inovadora, capacidade de resposta, a forma como os projetos são feitos, as parcerias com outras instituições, bem como o relacionamento entre os funcionários.

Bento et al. (2015) buscaram compreender como ocorre o relacionamento, enquanto recurso, nas atividades cotidianas dos envolvidos com os resultados estratégicos de uma empresa de laticínio do município de Nossa Senhora Aparecida (SE). Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e a partir de sua análise evidenciaram que o relacionamento é fundamental para qualquer empresa, e é considerado valioso, raro, difícil de imitar e explorado como um recurso, portanto gera vantagem competitiva para a empresa.

Alcântara et al., (2016) investigaram o processo de mudança estratégica em uma empresa, que adotou a estratégia de diversificação segundo a VBR. A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso longitudinal e qualitativo em uma empresa que atua no setor de alimentos. Os resultados evidenciaram que os recursos intangíveis são os que mais contribuem para a adoção da estratégia de diversificação.

Silva et al., (2017) realizaram uma revisão bibliográfica dos principais textos publicados desde o final da década de 1990 a respeito da RBV a fim de se apropriar de suas contribuições para compreensão das organizações enquanto um conjunto de recursos e competências. Buscaram ainda, estudos publicados a respeito das incubadoras de empresas de base tecnológica (IEBTs), para identificação dos principais recursos desenvolvidos e acessados por elas. Observaram que quando analisada as IEBTs, a vantagem competitiva é proveniente de uma base de recursos distintos e inacessíveis que elas desenvolvem, tais como as experiências construídas, o *know-how* tecnológico, a cultura organizacional, a reputação e imagem e a qualidade das relações construídas com os parceiros.

Piveta et al. (2018) estudaram a Visão Baseada em Recursos e internacionalização, com base nos dados da *Web of Science e Scopus*, no período de 2007 a 2016, com o objetivo de identificar quais tópicos eram estudados junto a este tema e quais os mais relevantes. Verificou-se que o número de publicações cresceu nos últimos anos e que os Estados Unidos lideram o *ranking*. Percebeu-se também que quando uma empresa decide se internacionalizar, é necessário contar com uma série de recursos que possibilitem esse processo, ou seja, os recursos internos de uma empresa são fundamentais em vários sentidos.

Vitorino Filho e Moori (2020) avaliaram a gestão da cadeia de suprimentos, gestão estratégica e a VBR como antecedentes ao desempenho de negócios. Estudo de natureza exploratória, dividida em duas fases, qualitativa e quantitativa. Na fase qualitativa, os autores coletaram dados de dez empresas e trataram por análise de conteúdo; na fase quantitativa houve coleta de dados de 125 empresas associadas à tecnologia, tratados por modelagem em equações estruturais. Os resultados indicaram a importância de variáveis como recursos físicos, com uso de tecnologia de ponta, em relação ao desempenho empresarial e rural, apontando para as reflexões sobre a participação no mercado, volume de vendas e lucratividade é nas empresas associadas aos polos de tecnologia.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Amostra da pesquisa e coleta de dados

Este estudo caracteriza-se como descritivo, quantitativo, aplicado por meio de uma *survey*. A população da pesquisa contemplou as indústrias da região sul do Brasil (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul) que possuem mais de 50 funcionários. No Brasil, as indústrias têm um diferencial na participação econômica representativa na geração do PIB, tal como dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI) de que no Brasil este segmento representa 21,4% do PIB, além de 70,1% das exportações de bens e serviços (CNI, 2020). Na região sul, as indústrias têm um fator de diferencial pois estão localizadas na fronteira dos principais parceiros brasileiros do Mercosul, o que por exemplo beneficia a indústria, reduzindo custos e facilitando a exportação. A amostra final compreendeu 58 indústrias localizadas nos três estados da região, e seu alcance foi por acessibilidade.

Os dados foram coletados por meio de questionários *on-line* encaminhados por *e-mail*, no período de outubro a dezembro de 2020, para os responsáveis pelo setor de contabilidade, controladoria ou para os diretores e administradores que se disponibilizaram a contribuir com a pesquisa. A partir dos dados foi possível definir quais os principais recursos das indústrias da região sul do país e como as empresas os utilizam para a geração de vantagens competitivas. O instrumento de pesquisa foi composto de 16 questões, sendo as 12 primeiras abertas. Segundo Gil (2019), as questões abertas deixam espaço para o respondente escrever sua própria resposta, e elas trataram de identificar as características dos respondentes e das empresas pesquisadas. Já as questões 13 e 14 foram gerais e tratavam a respeito da administração da empresa, estrutura de gestão e fatores como auditoria, porte e conselho de administração, composto por questões fechadas e por respostas em escala *Likert*. Já as questões 15 e 16, foram elaboradas com base nos trabalhos de Barcelos et al. (2011); Alcantara et al. (2016); Junges e Dal-Soto (2017); Fuzinato e Santos (2019); Silva et al. (2019) e Palma e Padilha (2020). Elas tinham como objetivo identificar os recursos e capacidades que são mais considerados ou que predominam nas indústrias da Região Sul do país com isso responder o problema de pesquisa.

A análise de dados foi realizada a partir das técnicas de estatísticas descritivas e do *Ranking* Médio (RM). Para o tratamento dos dados demográficos dos respondentes e das empresas, utilizou-se das estatísticas descritivas e para análise dos resultados dos recursos, foi realizada a abordagem quantitativa por meio do RM. O questionário utilizou escala tipo *Likert* de 5 pontos para mensurar o grau de consideração de importância dos respondentes aos itens apresentados. Para o cálculo do RM utilizou-se o método de análise de escala do tipo *Likert* abordado por Malhotra (2001).

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos respondentes e das empresas investigadas

Inicialmente, caracteriza-se os respondentes da pesquisa (Tabela 3) e na sequência as empresas estudadas (Tabela 4).

**Tabela 3**  
Características dos respondentes

Sexo	N	Freq. %	Idade	N	Freq. %
Feminino	19	32,76%	De 21 a 30 anos	12	20,69%
Masculino	39	67,24%	De 31 a 40 anos	19	32,76%
			De 41 a 59 anos	25	43,10%
			Mais de 60 anos	2	3,45%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>
Sector de Atuação	N	Freq. %	Curso Superior	N	Freq. %
Administração	19	32,76%	Ciências Contábeis	38	62,30%
Contabilidade	15	25,86%	Administração	10	16,39%
Financeiro	4	6,90%	Engenharias	4	6,56%
Controladoria	10	17,24%	Direito	2	3,28%
Outros	10	17,24%	Outros	7	11,48%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 3, verifica-se que mais da metade dos respondentes são homens, visto que apenas 32,76% dos questionários foram respondidos por mulheres. Quanto a idade dos respondentes, destaca-se que 43,10% estão na faixa etária de 41 a 59 anos e 32,76% possuem entre 31 a 40 anos. A respeito do setor de atuação dos respondentes, nota-se que a grande maioria atua nos setores de Administração, Contabilidade e Controladoria, com apenas 6,90% sendo do setor financeiro e o restante de outros setores. Observando a formação dos respondentes identificou-se que 62,30% são formados em Ciências Contábeis e 16,39% em Administração, além disso verificou-se que 3 dos 58 respondentes possuíam duas graduações.

A Tabela 4 destaca as características das empresas. Vale salientar que, das 58 empresas, 12 delas localizam-se no Estado do Paraná, 33 em Santa Catarina e 13 no Rio Grande do Sul.

No que diz respeito ao ramo de atuação das empresas, salienta-se que a maior concentração foi no ramo de Agroindústria e Alimentos com 37,93% e com menor representação a do Funerário (1,72%). Quanto à característica de faturamento bruto anual, nota-se que a maior parte delas (58,62%) fatura na faixa de 15 milhões a 500 milhões. Vale destacar que 5 empresas têm faturamento superior a 10 bilhões de reais/ano evidenciando assim, que a amostra investigada tem representativa participação econômica na região localizada e para ao país.

As 58 empresas estão no mercado há alguns anos, sendo que a maioria da amostra está concentrada entre de 16 a 25 (20,69%), de 26 a 35 anos (25,86%), de 36 a 45 (12,07%) e de 46

a 55 (15,52%). Vale salientar ainda que uma das empresas está no mercado há mais de 80 anos, evidenciando solidez e continuidade na realização de suas atividades. Salienta-se também que a maioria das 58 empresas, 68,96% delas tem de 50 a 500 colaboradores de forma direta para viabilizar suas atividades, e apenas 4 delas possuem mais de 10 mil colaboradores.

**Tabela 4**  
Características das empresas

Ramo de Atuação	N	Freq. %	Faturamento Médio Anual (R\$)	N	Freq. %
Agroindústria e Alimentício	22	37,93%	Até R\$ 5.000.000,00	9	15,52%
Insumos Agrícolas	5	8,62%	R\$ 5.000.001,00 a R\$ 15.000.000,00	2	3,45%
Metalmecânica	5	8,62%	R\$ 15.000.001,00 a R\$ 50.000.000,00	10	17,24%
Construção Civil	6	10,34%	R\$ 50.000.001,00 a R\$ 250.000.000,00	17	29,31%
Têxtil	4	6,90%	R\$ 250.000.001,00 a R\$ 500.000.000,00	7	12,07%
Tecnológico	4	6,90%	R\$ 500.000.001,00 a R\$ 1.000.000.000,00	2	3,45%
Plásticos e Embalagens	2	3,45%	R\$ 1.000.000.001,00 a R\$ 5.000.000.000,00	5	8,62%
Moveleiro e Colchoeiro	5	8,62%	R\$ 5.000.000.001,00 a R\$ 10.000.000.000,00	1	1,72%
Pellets e Papel	2	3,45%	Mais de R\$ 10.000.000.001,00	5	8,62%
Caminhões, Ônibus e Carrocerias	2	3,45%			
Funerário	1	1,72%			
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>
Idade da Empresa	N	Freq. %	Quantidade de Funcionários Diretos	N	Freq. %
Até 15 anos	7	12,07%	De 50 a 200	25	43,10%
De 16 a 25	12	20,69%	De 201 a 500	15	25,86%
De 26 a 35	15	25,86%	De 501 a 1000	4	6,90%
De 36 a 45	7	12,07%	De 1001 a 9.999	10	17,24%
De 46 a 55	9	15,52%	Mais de 10.000	4	6,90%
De 56 a 65	3	5,17%			
De 66 a 75	3	5,17%			
De 76 a 85	1	1,72%			
Mais de 86 anos	1	1,72%			
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>
Estrutura de Gestão	N	Freq. %	Regime de Tributação	N	Freq. %
Cooperativa	5	8,62%	Lucro Real	48	82,76%
Empresa Familiar	38	65,52%	Lucro Presumido	10	17,24%
Sociedade anônima	5	8,62%			
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, destacam-se as características de estrutura de gestão e regime de tributação. A respeito da primeira, evidencia-se que a estrutura predominante em 65,52% das 58 empresas é a de empresa familiar, que tem como forte característica a preocupação com a longevidade, com a difusão os valores sobre os quais os fundadores iniciaram a empresa e que incentivam a transmissão ao longo das gerações. Quanto à especificidade contábil do regime de tributação,

os resultados indicam que 82,76% das empresas são tributadas pelo Lucro Real, e 10 são tributadas pelo Lucro Presumido.

Com base nas características elencadas, evidencia-se que as empresas estudadas são bem heterogêneas no que concerne ao ramo de atuação, faturamento e tempo de atuação no mercado. Já no que diz respeito ao número de colaboradores, estrutura de gestão e regime de tributação, as diferenças não são tão representativas.

#### 4.2 Características e ranqueamento dos recursos e capacidades

Além das características específicas de cada empresa, observou-se também como elas se caracterizam quando se trata dos concorrentes e da sua gestão. Quando comparada com seus concorrentes, 74,14% das 58 empresas analisadas discordam que são pequenas. Já em relação ao poder decisório, visto que a maior parte das empresas são familiares, 58,62% afirmaram que o poder decisório ainda está nas mãos de seus fundadores, porém 50% afirmaram que esse poder decisório também é dividido com os gestores e investidores.

Em relação à gestão, verificou-se que 35 das 58 empresas analisadas, acreditam que a sua estrutura organizacional seja simples, porém 79,31% discordam que o processamento das informações pode ser descrito como simples ou no “boca a boca”. Tendo em vista que a amostra da pesquisa é composta de grandes indústrias da região sul, constatou-se que 82,76% delas discutem o processo de gestão envolvendo os supervisores dos departamentos e que 67,24% permitem que as decisões sejam tomadas pelos gerentes ou equipes tentando estimular e facilitar o crescimento do seu pessoal por meio da participação.

Evidencia-se também, que 33 das 58 empresas possuem Conselho de Administração e 23 delas o possuem a mais de 5 anos, o que denota que elas buscam a profissionalização da gestão de seus negócios, e o alinhamento de interesses entre a gerência executiva e os proprietários da companhia. Além disso, 62,07% possuem um departamento específico de Controladoria na empresa, departamento que otimiza o processo decisório, torna a gestão e planejamento estratégico mais ágil e eficiente, auxiliando em todos os processos.

Como último aspecto da caracterização das indústrias pesquisadas, identificou-se que 35 das 58 possuem auditoria interna e metade delas possuem auditoria externa. Destaca-se que 13 empresas possuem a auditoria externa realizada por uma *Big Four*. Segundo Velozo, Pinheiro,

Santos e Cardozo (2013), a auditoria independente representa uma segurança adicional para os *stakeholders*, uma vez que o parecer dos auditores atesta a fidedignidade das demonstrações contábeis das empresas auditadas.

Por meio da pesquisa, foi possível identificar os principais recursos das indústrias estabelecendo sua categorização por meio do ranqueamento dos 3 capitais (físico, humano e organizacional) e a sua importância para a vantagem competitiva (Tabela 5).

**Tabela 5**  
*Ranking Médio dos Recursos*

	<b>Recursos</b>	<b>RM</b>
Físicos	Investimentos em equipamentos e na estrutura	4,67
	Melhorias na estrutura física da empresa	4,45
	Novas Tecnologias	4,05
	Inovações nas estruturas físicas	3,91
Capital Humano	Preocupação com o clima organizacional	4,31
	Treinamento e capacitação das equipes	4,26
	Incentivos ao crescimento pessoal e profissional	4,22
	Benefícios aos colaboradores	4,19
	Participação nos resultados e remuneração variável baseada no desempenho	3,72
	Os investimentos são realizados preferencialmente em capacitações de pessoas	3,69
Organizacionais	Respeito ao cliente e com sua reputação de mercado	4,76
	Investimentos em gestão integrada da qualidade	4,16
	Investimentos em gestão do conhecimento e treinamentos e ações de responsabilidade social	4,16
	Conhecimento do Negócio e experiência teórico-prática	4,12

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 5 constata-se a importância considerada para cada tipo de recursos nas empresas pesquisadas conforme apresentado para os respondentes. Para os recursos físicos, investimentos em equipamentos e na estrutura são considerados como prioridade para otimizar as atividades principais das empresas. Segundo Bernardo, Lourenzani, Satolo e Caldas (2020), os recursos físicos são destacadamente estratégicos, dado que fornecem maior praticidade e a possibilidade de realizar determinadas tarefas em larga escala, em períodos ininterruptos e com alta precisão.

Na sequência, foram consideradas as melhorias na estrutura física da empresa que contempla também o rearranjo físico da empresa, o qual contribui para um ambiente mais agradável, organizado e produtivo. Um arranjo físico desorganizado pode levar ao aumento de custos, estocagem desnecessária de materiais, entre outras decorrências. Isso está alinhado com

Alcantara et al. (2016), que enfatizam a importância dos recursos físicos, além de envolverem a tecnologia física utilizada, a planta, o equipamento da empresa, a sua localização geográfica relacionada também ao seu acesso às matérias-primas.

No tocante aos recursos de capital humano, o que foi considerado de maior representatividade é a preocupação com o clima organizacional. Segundo Grangeiro, Aguiar, Ferreira e Feitosa (2019), um clima organizacional favorável é benéfico para a empresa, para os clientes e, principalmente, para os funcionários. Este aspecto é um dos principais pilares para o crescimento saudável e sustentável de uma empresa pois possibilita maior engajamento dos colaboradores, valorização do trabalho, clima inovador etc.

Outros aspectos sucedentes em grau de consideração são treinamento e capacitação das equipes (RM 4,26). A pesquisa de Fonseca e Cunha (2019) destaca que esse recurso gera vantagem competitiva de igualdade para as organizações, sendo assim de extrema importância. Já os incentivos ao crescimento pessoal e profissional (RM 4,22) e benefícios aos colaboradores (RM 4,19) evidenciam que uma das possibilidades mais seguras para as empresas aumentarem a produtividade e se tornarem mais competitivas de maneira sustentável, é investindo nas pessoas. Ademais, quando uma empresa investe em capital humano, estão naturalmente à frente de seus concorrentes, pois se garante tanto o crescimento para o funcionário quanto o progresso organizacional, uma vez que organizações que investem em treinamento, educação, desenvolvimento e pesquisa, souberam armazenar aprendizagens, conhecimentos e experiências (Boareto et al., 2019).

No que tange aos recursos organizacionais, o item de maior destaque foi com respeito ao cliente e com sua reputação de mercado (RM 4,76), evidenciando que priorizar o cliente deve estar entre as principais metas de toda empresa para ter um bom desempenho. Isso porque um relacionamento ineficiente com o seu cliente, além de manchar a reputação de um negócio também pode impactar negativamente nos resultados financeiros de uma empresa. Em linhas gerais, de nada adiantará se por exemplo uma organização investir valores representativos em publicidade, mas se seus clientes não considerarem, de fato, seus serviços, produtos e atendimento de qualidade. Segundo Costa, Santana e Trigo (2015), o foco da necessidade, desejo e satisfação do cliente, torna-se um diferencial para as empresas, sem a existência dos

mesmos, não tem sentido o funcionamento das organizações, por isso, a importância de pesquisar e estudar o comportamento, as insatisfações e tendências dos consumidores.

Vale salientar que, os recursos intangíveis (capital humano e organizacional), criam maior vantagem competitiva do que os recursos tangíveis (físicos e financeiros), principalmente pelo fato de serem mais difíceis de imitar e de substituir (Tiergarten & Alves, 2008; Carter & Carter, 2009; Hitt, Xu, & Carnes, 2016; Palma & Padilha, 2020).

Por fim, destacam-se os itens com *rankings* muito próximos que são investimentos em gestão integrada da qualidade (RM 4,16); investimentos em gestão do conhecimento e treinamentos e ações de responsabilidade social (RM 4,16). Tais itens reforçam a necessidade das empresas em se atentar as suas partes interessadas as quais podem ser afetadas por um projeto ou estratégia de forma direta ou indireta, positiva ou negativamente.

## 5 CONCLUSÕES E PESQUISAS FUTURAS

Este estudo buscou identificar quais os recursos e capacidades organizacionais são os mais considerados como potenciais fontes de vantagens competitivas para as indústrias localizadas na região sul do Brasil (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul). Para sua consecução, realizou-se uma *survey* para uma amostra que compreendeu 58 indústrias. Dentre as características das empresas investigadas salienta-se sua heterogeneidade principalmente no que diz respeito aos ramos que atuam, no faturamento anual, e na idade em que estão no mercado.

Dentre os resultados evidenciados para os recursos físicos se alinham aos achados de Barcelos et al. (2011) de que os recursos físicos podem ser estratégicos para um negócio empresarial, podendo se configurar como algum recurso raro, valioso e difícil de imitar. Um ambiente de trabalho deve ser adequado e estimulante aos funcionários pois reflete na produtividade e satisfação dos colaboradores; além de facilitar o desenvolvimento dos processos organizacionais.

No tocante aos recursos de capital humano observou-se a importância dada ao clima organizacional, ao treinamento e capacitação das equipes e incentivos ao crescimento pessoal e profissional. Esses recursos embora promovam vantagem competitiva temporária por não serem difíceis de imitar, apesar de serem considerados valiosos e raros (Alcantara et al., 2015)

são muito importantes para os funcionários pois reflete em na satisfação do trabalho, no engajamento, comprometimento, entre outras atitudes e comportamentos.

Dentre os recursos organizacionais, destacou-se o item respeito ao cliente e com sua reputação de mercado. Isso evidencia a importância de que as empresas dão para estratégias e práticas voltadas para o seu desenvolvimento e consolidação no mercado atual, representadas em priorizar o cliente e manter uma boa imagem organizacional. Ademais, pode-se depreender que outros aspectos como transparência, fidelidade da empresa para com seus *stakeholders* podem se configurar como uma vantagem competitiva.

Em síntese, identificou-se que não há um recurso principal, e sim que o conjunto dos três recursos em si se complementam e trazem vantagens competitivas para as empresas investigadas. Visto que, se uma empresa investir apenas em um deles, acabará deixando a desejar em outro, o que pode causar uma grande desvantagem perante seus concorrentes.

Para a realização desta pesquisa deparou-se com algumas limitações. Dentre elas elenca-se as dificuldades em obter respostas das indústrias contatadas e a omissão de informações relacionadas às finanças. Ademais, o período de aplicação se deu no decorrer das restrições da pandemia da Covid-19 no Brasil, o que de certo modo impactou na coleta pois foi postergado seu início e também dificultando maiores acessos. Outra limitação foi a não abertura de opções abertas para os participantes responderem outros tipos de recursos que não os elencados no instrumento de pesquisa.

Este estudo pautou-se sob as indústrias localizadas na região sul do Brasil, o que de certo modo instiga a realização de outras pesquisas a abordar todas as regiões do país ou algumas em isolado para comparações. Assim, enfatiza-se o potencial de replicação nas demais empresas do mesmo setor ou em setores distintos, especialmente pelo referencial apoiar-se em teorias que possibilitam pesquisas nas mais diversas áreas, ou, ainda, aprofundar a compreensão, incluindo elementos que representam a influência do ambiente externo e interno das indústrias.

## REFERÊNCIAS

Alcântara, P. G. F., Lima, D. F. S., Cardoso, P. I. F., & Gohr, C. F. (2016). Estratégia de diversificação segundo a Visão Baseada Em Recursos: Estudo de caso em uma empresa de alimentos. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 8(3), 31.

- Alves, L. O., Silva, L. A., & Salazar, V. S. (2017). Vantagem Competitiva no Turismo Rural: análise dos recursos estratégicos de hotéis fazenda. *Turismo em Análise*, 28(3), 532-550.
- Araújo, L. A., Catapan, E., & Mondardo, M. (2019). Por que alguns estabelecimentos agropecuários superam outros em Santa Catarina? Uma visão baseada em recursos (VBR). *Textos de Economia*, 22(1), 141-169. <https://doi.org/10.5007/2175-8085.2019v22n1p141>
- Augusto, C. A., Souza, J. P., & Cario, S. A. F. (2013). Estruturas de governança e recursos estratégicos em destilarias do estado do Paraná: uma análise a partir da complementaridade da ECT e da VBR. *Revista de Administração*, 48(1), 179-195. <https://doi.org/10.5700/rausp1081>
- Barbosa, R. D. A., & Machado, A. G. C. (2013). Estratégias de inovação e RBV: o caso Embrapa algodão. *RAUnP*, 6(1), 9-22. <https://doi.org/10.21714/raunp.v6i1.527>
- Barcelos, L., Marcon, R., & Mello, R. B. (2011). Evidenciação de Recursos e Capacidades Organizacionais: um estudo à luz da RBV. *Revista de Negócios*, 16(3), 113-134. <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2011v16n3p113-134>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Bento, C. S., Montenegro, L. M., Araújo, G. F., & Escobar, M. A. R. (2015). A Compreensão dos Relacionamentos Enquanto Recurso em Uma Empresa de Laticínio com Base nas Perspectivas da Estratégia como Prática Social e da VBR. *Revista Organizações em Contexto*, 11(22), 261-284. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v11n22p261-284>
- Bernardo, R., Lourenzani, W. L., Satolo, E. G., & Caldas, M. M. (2020). Produtividade da cana-de-açúcar em Mato Grosso do Sul e Goiás: uma análise a partir da Visão Baseada em Recursos. *Interações*, 21(2), p.419-434. <https://doi.org/10.20435/inter.v21i2.1849>
- Boareto, M., Amorim, D., Caixeta, Á., Reis, E., & Rosalém, V. (2019). Visão baseada em recursos e a criação de valor para pequenas e médias empresas no Brasil. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689-1699.
- Bolico, V., & Teixeira, M. M. (2017). Práticas de Inovação Como Ferramenta de Desenvolvimento Para Micro e Pequenas Empresas em Porto Alegre, RS. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 14, 393-400.
- Carter, T., & Carter, B. (2009). (In)Tangible Resources as Antecedents of a Company's competitive advantage and performance. *Journal for East European Management Studies*, 14(2), 186-209.
- Carvalho, D. M., Prévot, F., & Machado, J. A. D. (2014). O uso da Teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração*, 49(3), 506-518. <https://doi.org/10.5700/rausp1164>
- Collins, D. J. (1994). How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.

- Confederação Nacional da Indústria (CNI). (2020). *A importância da Indústria para o Brasil*. Disponível em <http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/importancia-da-industria/>. Acesso em 13 de jan. 2021.
- Costa, A. S.C., Santana, L. C., Trigo, A. C. (2015). Qualidade do atendimento ao cliente: Um grande diferencial competitivo para as organizações. *Revista de Iniciação Científica*, 2 (2), 155-172.
- Crubellate, J. M., Pascucci, L., & Grave, P. S. (2008). Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. *Revista de Administração de Empresas*, 48(4), 8-19.
- Felipe, L. M., & Rojo, C. A. (2019). Adoção de “Gestão Estratégica” por uma empresa distribuidora de derivados de petróleo. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 1-18.
- Fonseca, M. R., & Cunha, M. A. (2015). Desenvolvimento de vantagem competitiva sob a ótica da visão baseada em recursos. *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, 5(1), 94-111.
- Fuzinato, N. M., & Santos Junior, S. (2020). Agricultura Urbana Como Recurso Competitivo Em Serviços Alimentares: Uma avaliação por meio da Teoria da Visão Baseada em Recursos. *Turismo: Visão e Ação*, 22(1). <https://doi.org/10.14210/rtva.v22n1.p02-23>
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 7ª edição. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>
- Grangeiro, R. R., Aguiar, C. V. N., Ferreira, F. L., & Feitosa, J. O. (2019). Um Estudo sobre a Percepção do Clima Organizacional entre os Servidores da UFCA. *Revista Gestão & Planejamento*, 20(1), 458-474. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v20.5761>
- Hitt, M. A., Xu, K., & Carnes, C. M. (2016). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management*, 41, 77-94. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.002>
- Junges, V. D. C., & Dal-Soto, F. (2017). Recursos e capacidades estratégicas como fontes de vantagem competitiva no Clube arranca. *Revista Capital Científico*, 15(1).
- Kretzer, J., & Menezes, E. A. (2009). A Importância da Visão Baseada em Recursos na Explicação da Vantagem Competitiva. *Revista de Economia Mackenzie*, 4(4).
- Lima, V. A., & Muller, C. A. S. (2017). Inovação como estratégia competitiva de pequenas empresas: estudo de casos com farmácias participantes do programa agentes locais de inovação em Rondônia. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 10(3), 47-79.
- Lin, Y.; Wu, L. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407-413. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.019>
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.

- Medeiros Júnior, J. V., Añez, M. E. M., Vasconcelos, I. F. F. G., & Oliveira, F. P. S. (2009). Visão Baseada em Recursos dinâmicos: estudo das contribuições da área de dinâmica de sistemas (DS) para a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR). *Revista Ibero-americana de Estratégia*, 8(1), 122-138.
- Miranda, K. F., Vasconcelos, A. C., Luca, M. M. M., & Cabral, J. E. O. (2015). A capacidade inovativa e o desempenho econômico-financeiro de empresas inovadoras brasileiras. *Revista Eletrônica Administração*, 3(2), 54-67. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0082014.47273>
- Palma, A., & Padilha, A. C. M. (2020). Visão Baseada em Recursos (VBR) na formulação das estratégias das indústrias de confecção do vestuário de Sarandi (RS). *Revista Alcance*, 27(1), 63-81.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Cambridge, M.A.
- Piveta, M. N., Scherer, F. L., Carpes, A. D. M., Trindade, N. R., Rizzatti, A. B., & Santos, M. B. (2018). A contribuição da visão baseada em recursos para o estudo da internacionalização: uma análise bibliométrica da produção científica entre os anos de 2007 e 2016. *Internext*, 13(2), 43.
- Ribeiro, F., Scherer, L. M., & Silva, A. A. B. (2016). Visão Baseada em Recursos: estudo do impacto da crise financeira na heterogeneidade do desempenho das empresas brasileiras de capital aberto. *Revista Capital Científico-Eletrônica*, 14(2), 09-24.
- Ribeiro, H. C. M., Costa, B. K., Muritiba, A. N., & Oliveira Neto, G. C. (2012). Visão Baseada em Recursos: Uma análise bibliométrica dos últimos 11 anos. *Revista de Ciências da Administração*, 14(34), 39-59.
- Salgado, C. C. R., & Colombo, C. R. (2015). Sistema de Gestão Ambiental no Verdegreen Hotel - João Pessoa/PB - Um Estudo de Caso sob a Perspectiva da Resource-Based View. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(5), 195-225.
- Sanches, P. L. B., & Machado, A. G. C. (2014). Innovation strategies from the Resource Based View perspective: Analysis and evidences in technology-based companies. *Gestão e Produção*, 21(1), 125-141. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2014005000005>
- Silva, A. T. C., Gohr, C. F., & Santos, L. C. (2019). A produção enxuta sob a perspectiva da visão baseada em recursos: um estudo em uma organização do setor calçadista. *Gestão & Produção*, 26(2), 1-17. <https://doi.org/10.1590/0104-530X2480-19>
- Silva, S. A., Baêta, A. M. C., & Oliveira, J. L. (2017). Porque Analisar a Gestão das incubadoras de empresas de base tecnológica sob a ótica da Resource-Based View? *Eletrônica de Administração*, 22(3), 462-493. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.03615.60897>
- Tiergarten, M., & Alves, C. A. (2008). A visão baseada em recursos (RBV) como estratégia empresarial: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referenciais teóricos. *Revista Universo Administração*, 2(2), 61-74.

- Veloza, E. J., Pinheiro, L. B., Santos, M. J. A. D., & Cardozo, J. S. S. (2013). Concentração de firmas de auditoria: atuação das Big Four no cenário empresarial brasileiro. *Pensar contábil*, 15(58), 55-61.
- Vitorino Filho, V. A., & Moori, R. G. (2020). RBV in a context of supply chain management. *Gestão & Produção*, 27(4), 1-20. <https://doi.org/10.1590/0104-530X4731-20>
- Walter, S. A., Baptista, P. P., & Augusto, P. O. M. (2011). Visão baseada em recursos: uma análise dos delineamentos metodológicos e da maturidade dessa abordagem na área de estratégia do EnANPAD 1997-2007. *Revista Ciências Administrativas*, 17(1), 112-145.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- White, G. O., Guldiken, O., Hemphill, T.A., He, W., & Khoobdeh, M.S. (2016). Trends in International Strategic Management Research From 2000 to 2013: text mining and bibliometric analyses. *Management International Review*, 56(1), 3565.