



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

YASMIN LIMA SILVA

**ESTRATÉGIA EM VANTAGENS COMPETITIVAS SOB A ÓTICA DO MODELO
VRIO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA CLÍNICA MÉDICA**

MOSSORÓ

2023

YASMIN LIMA SILVA

**ESTRATÉGIA EM VANTAGENS COMPETITIVAS SOB A ÓTICA DO MODELO
VRIO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA CLÍNICA MÉDICA**

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Judson Da Cruz Gurgel - UFERSA.

MOSSORÓ

2023

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

S586e Silva, Yasmin Lima.
Estratégia em vantagens competitivas sob a
ótica do modelo vrio: um estudo de caso em uma
clínica médica / Yasmin Lima Silva. - 2023.
76 f. : il.

Orientador: Judson da Cruz Gurgel.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,
2023.

1. Vantagem competitiva. 2. Visão baseada em
Recursos. 3. VRI0. I. Gurgel, Judson da Cruz ,
orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

YASMIN LIMA SILVA

**ESTRATÉGIA EM VANTAGENS COMPETITIVAS SOB A ÓTICA DO MODELO
VRIO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA EM UMA CLÍNICA MÉDICA**

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Defendida em: 13 / 10 / 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Judson da Cruz Gurgel (UFERSA)
Presidente

Prof. Dr. Fábio Chaves Nobre (UFERSA)
Membro Examinador

Prof. Dr. Renan Felinto de Farias Aires (UFPB)
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço a UFRSA por me proporcionar a estrutura e os meios necessários para que eu pudesse vivenciar a vida acadêmica ao máximo.

Agradeço a todos os professores que passaram por mim ao decorrer do curso, muitos de vocês foram fonte de inspiração e força para mim durante meus anos de curso.

Agradeço ao GPMEDEN, ao professor Dr. Renan Felinto e a Smirna Felinto por despertarem em mim a curiosidade pela docência e a iniciação científica, sem estes minha vida acadêmica não teria sido completa.

Agradeço ao meu orientador por me auxiliar durante todo o processo de escrita, por respeitar o meu tempo e por estar sempre disponível para me auxiliar.

Agradeço aos meus amigos de curso e de vida, quando a rotina fica pesada vocês a deixam mais leve, sem vocês eu jamais teria conseguido chegar até aqui.

Agradeço ao meu namorado, que sempre fez questão de me lembrar de que eu era inteligente e capaz quando eu duvidei de mim mesma.

Finalmente, agradeço a minha família. Pai, obrigada por todas as madrugadas que você saiu de casa para ir me buscar na parada do ônibus após a faculdade. Mãe, você é e sempre vai ser a mulher que eu mais admiro no mundo, obrigada por ser exemplo para mim. Lucas, ver sua dedicação e esforço me inspira, obrigada por ser meu irmão. Tia Lúcia, obrigada por cuidar de mim, te amo mais que tudo.

RESUMO

É percebido mundialmente entre estudiosos de gestão estratégica, o crescimento e a modernização da competição nos diferentes setores econômicos. Uma das principais perspectivas que leva em consideração os aspectos internos a organização é a Resource-Based View, que avalia o potencial na geração de vantagens competitivas. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo avaliar quais recursos estratégicos são geradores de vantagem competitiva em uma empresa do setor de prestação de serviços na área médica. Para tal, a pesquisa se utilizou de um estudo de caso com abordagem qualitativa. Foi aplicada uma entrevista semiestruturada como forma de coleta de dados e a análise destes foi realizada a partir do modelo VRIO. Os resultados encontrados evidenciam que dos sete recursos analisados, quatro deles foram apontados como geradores de paridade competitiva, dois de vantagem competitiva temporária e um de vantagem competitiva sustentável. Dessa forma, percebe-se a importância de determinados recursos da empresa, e ainda, a possibilidade de monitoramento para o sustento de suas vantagens competitivas em relação a concorrência.

Palavras-chave: Vantagem competitiva, Visão baseada em Recursos, VRIO.

ABSTRACT

The growth and modernization of competition in different economic sectors is perceived worldwide among strategic management scholars. One of the main perspectives that takes into account internal aspects of the organization is the Resource-Based View, which evaluates the potential for generating competitive advantages. In this context, this study aims to evaluate which strategic resources generate competitive advantage in a company in the medical service sector. To this end, the research used a case study with a qualitative approach. A semi-structured interview was applied as a form of data collection and data analysis was carried out using the VRIO model. The results found show that of the seven resources analyzed, four of them were identified as generators of competitive parity, two of temporary competitive advantage and one of sustainable competitive advantage. In this way, the importance of certain company resources is perceived, and also the possibility of monitoring to maintain its competitive advantages in relation to the competition.

Keywords: Competitive Advantage, Resource Based View, VRIO.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	–	Forças que dirigem a concorrência.....	23
Figura 2	–	Três estratégias Genéricas	25

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Estratégias genéricas, recursos e implicações.....	25
Quadro 2	– Escolas de estratégia.....	27
Quadro 3	– Tipologia de recursos organizacionais.....	31
Quadro 4	– Fontes de imitação custosa.....	33
Quadro 5	– Questionamentos modelo VRIO.....	33
Quadro 6	– Modelo VRIO.....	34
Quadro 7	– Categorização dos recursos.....	40
Quadro 8	– Questões competitivas.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Discurso da entrevista acerca da estrutura física da clínica.....	42
Tabela 2	– Implicação competitiva da estrutura física.....	44
Tabela 3	– Discurso da entrevista acerca dos insumos.....	44
Tabela 4	– Implicação competitiva dos insumos.....	46
Tabela 5	– Discurso da entrevista acerca dos serviços.....	47
Tabela 6	– Implicação competitiva dos serviços.....	48
Tabela 7	– Discurso da entrevista acerca da reputação.....	49
Tabela 8	– Implicação competitiva da reputação.....	51
Tabela 9	– Discurso da entrevista acerca dos sistemas.....	51
Tabela 10	– Implicação competitiva dos sistemas.....	52
Tabela 11	– Discurso da entrevista acerca dos recursos humanos.....	53
Tabela 12	– Implicação competitiva dos recursos humanos.....	55
Tabela 13	– Discurso da entrevista acerca dos recursos financeiros.....	55
Tabela 14	– Implicação competitiva dos recursos financeiros.....	57
Tabela 15	– Implicações competitivas dos recursos identificados na clínica.....	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS	Agência Nacional de Saúde
RBV	<i>Resource Based View</i>
VBR	Visão baseada em recursos
VRIO	Valor; Raridade; Imitabilidade; Organização.

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Contextualização.....	13
1.2 Problema de pesquisa.....	15
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1. Objetivo Geral	17
1.3. 2. Objetivos Específicos	17
1.4 JUSTIFICATIVA	17
2. REFERÊNCIAL TEÓRICO	19
2.1 Estratégia e vantagem competitiva	19
2.1.1 O modelo das cinco forças de Porter.....	222
2.1.2 Estratégia segundo Porter.....	24
2.1.2.1 Liderança no custo total	26
2.1.2.2 Diferenciação	27
2.1.2.3 Enfoque	27
2.1.3 Estratégia segundo Mintzberg.....	277
2.2 <i>Resource-Based View</i>	288
2.2.1 Recursos e capacidades	30
2.2.2 Modelo VRIO.....	322
3. MÉTODO	355
3.1 Delineamentos da pesquisa.....	355
3.1.1 Quanto à natureza.....	355
3.1.2 Quanto à abordagem.....	355
3.1.3 Quanto aos objetivos	366
3.1.4 Quanto aos procedimentos	366
3.2 Técnicas de pesquisa e de coleta de dados.....	366
3.3 Descrição do instrumento e da fase de campo	377
3.4 Seleção dos entrevistados	388
3.5 Descrição do objeto de estudo	388
3.6 Análise dos dados	388
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	400
4.1 Recursos físicos	411
4.1.1 Estrutura física.....	422
4.1.1.2 Avaliação da estrutura física pelo Modelo VRIO	433
4.1.2 Insumos	444

4.1.2.1 Avaliação dos insumos pelo Modelo VRIO.....	455
4.1.3 Serviços	477
4.1.3.1 Avaliação dos serviços pelo Modelo VRIO	488
4.2 Recursos organizacionais.....	4949
4.2.1 Reputação	4949
4.2.1.1 Avaliação da reputação pelo Modelo VRIO	500
4.2.2 Sistemas de planejamento, coordenação e controle	511
4.2.2.1 Avaliação dos sistemas de planejamento, coordenação e controle pelo Modelo VRIO	522
4.3 Recursos Humanos	533
4.3.1 Avaliação dos recursos humanos pelo Modelo VRIO	544
4.4 Recursos financeiros	555
4.4.1 Avaliação dos recursos financeiros pelo Modelo VRIO	566
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	5959
5.1 Limitações da pesquisa	600
5.2 Sugestões de estudos futuros	600
REFERENCIAS	611
Apêndice B – Termo de Confidencialidade.....	75
Apêndice C – Termo de Consentimento.....	76

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

É percebido mundialmente entre estudiosos de gestão estratégica, o crescimento e a modernização da competição nos diferentes setores econômicos (CHEN, 2010). Neste cenário, uma economia cria em larga escala uma competição livre e exigente, se fazendo necessário uma melhoria continua para se manter no mercado (RAHARJO et al., 2018). Devido a isso, os estudos na área de estratégia surgem como forma de melhorar a compreensão acerca dos processos internos e como esses se relacionam com um ambiente externo dinâmico e em constante mudança, tornando a estratégia vital para a sobrevivência no mercado.

Assim, existem diferentes definições de estratégia na administração. De acordo com Porter (1991), estratégia é a criação de uma posição valiosa a partir de um conjunto de atividades que se preocupa com as metas de longo prazo e quais os meios para alcançá-la. Outra definição, é a de que ela é um plano que incorpora as principais metas, políticas e ações de uma empresa de forma coerente, contribuindo para que a organização adeque seus recursos, se diferenciando e tendo como base suas competências internas e a análise do ambiente externo (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Dessa forma, a gestão estratégica lida com as iniciativas pretendidas e emergentes definidas por administradores, abrangendo a utilização de seus recursos para melhora do desempenho no ambiente externo (LEKER; BAUER, 2018). Definidos o cenário competitivo e a importância das estratégias para as empresas, uma questão essencial no tema da gestão estratégica é a forma com que as empresas alcançam e sustentam suas vantagens competitivas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Nesse âmbito, os estudos se ramificam, principalmente, segundo duas correntes teóricas: (a) uma apresenta vantagem competitiva a partir da capacidade de adaptação ao ambiente externo; e (b) outra que sustenta a ideia de que o melhor desempenho está ligado aos recursos e capacidades internas de determinada organização (VASCONCELOS; CYRINO, 2000; HERMES; CRUZ; SANTINI, 2016).

Na primeira corrente, o posicionamento é elemento fundamental para superação dos concorrentes. Dos anos 60 aos 80, o ambiente externo era o principal catalizador para a definição das estratégias da empresa (HOSKISSON et al., 2009), sendo as principais estratégias advindas de estratégias de baixo custo, diferenciação e enfoque, atribuindo à estrutura uma forte influência sobre o desempenho das empresas (PORTER, 1989). A segunda, traz como foco à

teoria da visão baseada em recursos - VBR, que tem seus recursos e capacidades internos como fonte para a criação de vantagens competitivas (BARNEY, 1991).

Apesar de aparentemente opostas, Barney e Hesterly (2017) trazem a importância de analisar estratégias geradores de vantagens competitivas de forma complementar. Assim, é levado em consideração o ambiente externo e sua estrutura, acompanhando mudanças na tecnologia, economia e política e como essas interferem na dinâmica do mercado sem descartar o ambiente interno, ligado aos recursos e capacidades exclusivos e criados ao longo da existência da empresa que podem ser fontes de heterogeneidade (BARNEY, 1991).

Dessa forma, ao analisar o ambiente interno da empresa, é importante inicialmente identificar os recursos presentes na organização e sua capacidade ou não de gerar vantagens competitivas, contribuindo para a escolha de estratégias que exploram os recursos e capacidades internas existentes (CARNEIRO; CAVALVANTE; SILVA, 1997). Nessa perspectiva surge a *Resource Based View - RBV*, que possibilita a melhoria contínua ao proporcionar a otimização dos recursos internos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991).

Popularizada por Barney (1991), a RBV é uma teoria clássica que avalia a competitividade das empresas a partir dos recursos e capacidades como fonte de vantagem competitiva. O modelo assume que até certo ponto, esses recursos podem ser heterogêneos e não perfeitamente móveis, explicando um melhor desempenho a partir de características intrínsecas combinadas de determinada organização (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2017). Assim, o modelo contribui para a compreensão de como diferentes combinações internas e singulares tornam possível a obtenção de vantagens competitivas (PETERAF, 1993).

Contudo, nem todos os recursos são fonte de vantagem competitiva dentro das empresas. Para melhor análise quanto ao potencial destes, a RBV conta com diferentes ferramentas, sendo o VRIO a principal delas. O modelo utiliza quatro critérios para análise das competências internas: a) valor; (b) raridade; (c) imitabilidade e (d) organização (BARNEY; 1991, BARNEY; HESTERLY, 2017). Dessa forma, para que os recursos e capacidades sejam classificados como fonte de vantagem competitiva eles devem ser valiosos, raros, difíceis de serem imitados e explorados com organização, sendo responsabilidade da própria empresa identificar e manusear esses recursos estratégicos (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Desde a segunda metade de 1990 o setor de serviços de saúde passa por mudanças dentro do seu padrão de concorrência e atuação de empresas líderes (FIOCRUZ, 2021). Assim,

dentro de um cenário econômico competitivo e dinâmico, empresas do setor de prestação de serviços na área médica podem se beneficiar da utilização da RBV e do modelo VRIO a partir da contribuição que o mesmo pode trazer, com análises que permitem que essas organizações se tornem mais eficientes e eficazes, se adaptando, aprendendo sobre seus recursos e capacidades internos e inovando, gerando assim maior valor para seus pacientes e contribuindo para sua sobrevivência (ABREU; ANTONIALLI, 2017).

No Brasil, o setor de saúde é dividido em público e suplementar, sendo as clínicas prestadoras de serviços médicos um dos pilares da saúde privada, em conjunto com as operadoras e distribuidores de planos de saúde. Este, mantém um aumento que pode ser acompanhado pela sequência de crescimento de beneficiários de planos de saúde de acordo com os relatórios disponibilizados pela ANS – Agência Nacional de Saúde. Tal crescimento altera o mercado e evidencia a necessidade pela busca de estratégias e diferenciais competitivos nessas organizações.

A partir das informações relatadas e a importância do setor devido ao ambiente competitivo, verificam-se questionamentos acerca do surgimento e manutenção de vantagens competitivas em empresas do setor de prestação de serviços na área médica, podendo a RBV e o modelo VRIO serem fonte de maior compreensão acerca de possíveis vantagens e estratégias da organização em relação aos seus recursos e capacidades.

1.2 Problema de pesquisa

Mediante uma revisão histórica, é possível identificar que a RBV tem se tornado cada vez mais influente na criação de estratégias para crescimento das empresas (BAKOS *et al.*, 2016). De acordo com Baia, Ferreira e Rodrigues (2019) a literatura da teoria baseada em recursos tem sido reconhecida como uma das mais influentes nos estudos de gestão estratégica durante as últimas décadas a partir da premissa de se explicar como as empresas alcançam resultados superiores em relação aos seus concorrentes por meio de seus recursos e capacidades internos (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991).

Assim, a importância atribuída ao assunto está relacionada com a necessidade de se adquirir vantagens competitivas mediante um ambiente dinâmico e desafiador, sendo esses diferenciais fontes de sobrevivência no mercado. Diversas definições são atribuídas ao termo vantagem competitiva. Segundo Porter (1989), a expressão se refere a capacidade da criação de valor aos consumidores, de forma que este, excede o custo de criação do produto e/ou serviço. Ainda, segundo Barney (1991), o termo é sustentado quando uma empresa implementa uma

estratégia de criação de valor que não ocorre aos seus concorrentes nem podem ser duplicadas facilmente.

Independente da definição, é notória a importância da existência de vantagens competitivas, sendo a melhor forma de se obtê-las, fonte de questionamento e estudos. De acordo com Grant (1996) a vantagem competitiva somente é gerada a partir da junção de recursos, capacidades e conhecimento internos, construídos em determinada organização ao longo do tempo, evidenciando o caráter fundamental de uma análise interna na gestão estratégica. Dessa forma, diversos autores corroboram com a ideia de que a junção desses recursos e capacidades são fontes de vantagem competitiva, como Barney (1991), Peteraf, (1993), Grant (1996) e Barney & Hesterly (2017).

Assim, os recursos são o conjunto de ativos tangíveis e intangíveis que uma empresa possui, podendo ser usados para criação e implementação de estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2017). Sendo unidades básicas de análise, Grant (1991) sugere seis categorias de recursos, sendo elas: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, reputação e recursos organizacionais.

Já as capacidades, são específicas da empresa, sendo desenvolvidas internamente ao longo do tempo a partir de um subconjunto de recursos que permitem a exploração e criação de vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2017). Elas são definidas como as habilidades de uma empresa de integrar, reorganizar e idealizar ativos que colaborem com a diferenciação no mercado (DONNELLAN; RUTLEDGE, 2019).

Dessa forma, os recursos e capacidades de uma empresa são fundamentais na formulação de estratégia. É importante ressaltar que estes individualmente, dificilmente serão fontes de vantagens competitivas. Apesar da capacidade individual de cada recurso ou capacidade, o alicerce para obtenção de uma vantagem são as combinações entre estes (GRANT, 1991).

Diante do exposto, é possível identificar o caráter fundamental da análise e reconhecimento de quais características intrínsecas das organizações podem ser exploradas para obtenção de vantagens competitivas, sobretudo quando inserido em um setor de alta competitividade e crescimento como o de prestação de serviços de saúde.

De acordo com a ANS, em 2023 os planos de saúde de assistência médica apresentaram um crescimento de 217 mil beneficiários, sendo possível notar o crescimento da rede suplementar de saúde e consequentemente as mudanças e os desafios para os prestadores de

serviços da área como clínicas médicas, laboratórios independentes de análises, centros de imagem, etc.

Mediante ao cenário de crescimento e da vitalidade do setor, em conjunto com o interesse e importância de se estudar a visão baseada em recursos a partir do modelo VRIO na esfera das organizações de prestação de serviços médicos, a referida pesquisa busca analisar os aspectos intrínsecos a uma empresa do setor médico privado, respondendo a seguinte questão: Quais recursos e capacidades de uma empresa de prestação de serviços na área médica têm potencial de gerar vantagem competitiva sustentável?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Avaliar quais recursos estratégicos são motivadores de vantagem competitiva em uma empresa do setor de prestação de serviços na área médica.

1.3. 2. Objetivos Específicos

- Identificar quais são os principais recursos considerados estratégicos pela organização;
- Analisar os recursos e capacidades internos sob a perspectiva do modelo VRIO;
- Classificar os recursos estratégicos e suas participações na criação de vantagem competitiva sustentável.

1.4 JUSTIFICATIVA

O processo de gestão estratégica conta com a análise de diversos componentes de uma empresa, como missão, visão, objetivos estratégicos, ambiente interno e externo, além de suas decisões estratégicas e ações que visam gerar vantagens competitivas. Assim, o desempenho organizacional das empresas está ligado a uma junção de fatores externos e internos que influenciam na sua capacidade de sobrevivência, sendo os fatores internos passíveis de serem melhorados e controlados pelas organizações.

Devido a isso, é reafirmado o interesse em se pesquisar os fatores intrínsecos relevantes para a formulação de vantagens competitivas de uma organização. A visão baseada em recurso traz essa perspectiva enfatizando que em seus processos, as empresas diferem na adoção de recursos e capacidades, sendo possível identificar a partir da teoria, os conjuntos capazes de aumentar o desempenho e mitigar ameaças (LEKER; BAUER, 2018).

Constatada a possibilidade de melhora no cenário competitivo a partir das características internas da organização, é imprescindível que a organização esteja ciente de seus próprios recursos e capacidades (CARNEIRO; CAVALVANTE; SILVA, 1997) já que estes podem ser essenciais na formulação de estratégias (GRANT, 1991). O agrupamento desses podem ainda, determinar a eficiência e eficácia com a qual uma empresa executa as suas atividades (LEKER; BAUER, 2018).

Assim, o presente estudo busca corroborar com os estudos da área devido a sua relevância, retomando a importância de instruí-se acerca de quais recursos e capacidades são fontes de vantagem competitiva. Desde a popularização por Barney (1991) o assunto é destacado e aplicado por outros autores em diversos setores.

Peteraf, (1993), Grant (1996), Carneiro, Cavalcante e Silva (1997), Vasconcelos e Cyrino (2000) e Barney & Hesterly (2017) ressaltam a importância desses estudos e análises. Ainda, Salgado e Colombo (2015) aplicam o modelo para avaliar os recursos e capacidades do sistema de gestão ambiental de um hotel com o intuito de identificar quais tinham capacidade de gerar vantagens competitivas. Em outro setor, Fuzinato e Santos Junior (2020), por sua vez, analisaram um restaurante da região metropolitana de Porto Alegre, evidenciando o potencial competitivo da inserção da agricultura urbana no setor.

Dessa forma, é viável identificar que os estudos fundamentados na visão baseada em recursos e a aplicação do modelo VRIO também podem ser benéficos para empresas do setor de consultoria organizacional e desenvolvimento de recursos humanos, auxiliando essas a sobreviverem dentro de um ambiente desafiador e em constante mudança. A partir do presente estudo, se pretende identificar quais recursos e capacidades são essenciais para as atividades diárias da empresa e quais conjuntos podem ser fonte de vantagem competitiva, servindo de auxílio para a literatura e auxiliando o meio empresarial onde está inserido.

2. REFEREÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia e vantagem competitiva

O processo de gestão estratégica leva em consideração a análise dos objetivos, decisões estratégicas e ações que as empresas realizam com o intuito de proporcionarem vantagens competitivas para contentamento das partes interessadas. Assim, para compreender os coeficientes que influenciam na geração de vantagens competitivas, é necessário entender os diferentes conceitos de estratégia.

O termo estratégia, utilizado em abundância na administração empresarial, tem sua origem na área militar. Advinda do termo grego “*strategos*”, ela possui como significado a “arte do general”. Devido a isso, diversos autores, como Sun Tzu (1963), Maquiavel (1999) e Von Clausewitz (1976) se utilizam de preceitos militares para falarem de estratégia e ensinamentos quanto a comportamentos futuros (QUINN, 1980).

Dentro do campo dos negócios, o conceito de estratégia começou a surgir após a segunda guerra mundial devido a mudanças no mercado e a intensificação da competitividade (HOSKISSON *et al.*, 2009). O cenário do pós guerra proporcionou mudanças globais no ambiente empresarial, fazendo surgir a necessidade de novas técnicas de gerenciamento (HARRISON, 2005).

Nos estudos, as primeiras pesquisas datam da década de 1950 (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011). Contudo, até hoje não se existe um consenso na academia quanto a sua definição (BARNEY; HESTERLY, 2017). A diversidade de conceitos aplicados ao termo pode ser explicada em razão de sua complexidade e pluralidade de aspectos incluídos em sua elaboração, diversidade de aplicações, abordagens e perspectivas, sendo o maior consenso, o de que não há conformidade entre os estudiosos na definição do que é estratégia (BULGACOV *et al.*, 2007).

Assim, a busca e o surgimento como disciplina refletem a necessidade de se construir modelos e ferramentas que auxiliem no seguimento e sobrevivência em um mercado desafiador crescente que proporciona novos desafios gerenciais a partir de avanços tecnológicos, mudanças no cenário econômico e social, novas políticas e globalização (HOSKISSON *et al.*, 2009).

Uma das primeiras influências acerca da definição de estratégia está no historiador Alfred Chandler (1962) que definiu estratégia como a definição de metas e objetivos de longo prazo, junto com necessidade de implementação de medidas que aloquem os recursos essenciais

para cumprimento dessas metas. Contudo, a sua definição falha ao não evidenciar o caráter essencial que estas têm ao correlacionar a empresa e o ambiente em que ela está inserida (HOSKISSON *et al.*, 2009).

Posteriormente, Learned *et al.*, (1965) definem estratégia como a definição do padrão de objetivos, finalidades, metas, políticas e planos que são essenciais para o cumprimento de metas estabelecidas, que definem o tipo de empresa e a área de atuação dessa. Ainda, eles identificam os quatro componentes da estratégia como: (a) oportunidade de mercado, (b) competências e recursos corporativos, (c) valores e aspirações pessoais e (d) obrigações devidas a seguimentos da sociedade distintos daquele dos acionistas. Assim, os autores destacam a importância de recursos e capacidades, da análise das oportunidades de mercado e das obrigações para com os principais *stakeholders* (HOSKISSON *et al.*, 2009).

Grant (1997) traz o conceito como a aptidão de combinação dos recursos e capacidades de uma empresa e a habilidade de exploração de oportunidades e análise dos riscos advindos do ambiente externo, fazendo uma correlação entre os dois ambientes. Em seguida, Porter (1991) define estratégia como a capacidade de criação de uma posição valiosa a partir de um conjunto de atividades, estando esta, preocupada com os objetivos definidos de longo prazo e a forma de realizá-los.

Adiante, Mintzberb e Quinn (2001) definem estratégia como um plano que abrange as principais metas, políticas e ações de determinada organização que ajudam na ordenação e alocação de recursos para criação de uma postura ímpar frente as mudanças no ambiente e tendo como base suas competências internas.

Buscando conceituações mais atuais, estratégia é definida como um conjunto de planos elaborados pela alta administração para alcançar seus resultados, sendo estes coerentes com a missão e os objetivos da organização (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011). Ainda, Barney e Hesterly (2017) a colocam como a teoria de como se obter vantagens competitivas, sendo uma boa estratégia aquela que é capaz de proporcionar essas vantagens.

Dada a complexidade da definição, o processo de gestão estratégica é desafiador, elevando a importância da criação de valor como forma de gerar vantagens competitivas. Hoskisson *et al.*, (2009) traz três perspectivas sobre a criação de valor, sendo elas: (a) o modelo da organização industrial de retornos acima da média, que sugere que a criação de valor se dá a partir de características do ambiente externo, (b) o modelo fundamentado em recursos de retornos acima da média, que atribuem esse valor a características internas e o (c) modelo

orientado aos stakeholders, que coloca a criação de valor como resposta entre o relacionamento entre a empresa e as partes interessadas.

Assim, Brandenburger e Stuart (1996) colocam que a criação de valor pode ser definida como uma vantagem competitiva que surge a partir do intervalo entre o valor criado e o percebido pelos clientes, sendo a geração dessas vantagens competitivas um dos principais objetivos das organizações.

O conceito de vantagem competitiva é amplamente discutido por pesquisadores. Segundo Porter (1980), vantagem competitiva é o que ocorre a partir do valor que a empresa cria para seus clientes em contraponto ao custo de se criar aquele produto/serviço. Ainda, o conceito está relacionado a capacidade que a empresa tem de se adaptar ao ambiente externo ao qual está inserido (PORTER, 1980).

De acordo com Ferraz (1995) as vantagens competitivas podem ser obtidas por diferentes meios, estando relacionadas com as particularidades de cada produto, o mercado ao qual se está inserido, a relação com os fornecedores, o processo de produção, políticas econômicas, infraestrutura, entre outros.

Já Barney e Hesterly (2017) dizem que uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico que seus concorrentes, sendo o valor econômico a diferença entre os benefícios percebidos pelos clientes e o custo econômico total para criação deles. Ainda, a empresa possui uma vantagem competitiva quando está implementando uma estratégia de valor que não está sendo implementada por qualquer outro concorrente atual ou potencial (BARNEY, 1991).

Dessa forma, as vantagens competitivas são definidas principalmente segundo duas correntes teóricas (HERMES; CRUZ; SANTINI, 2016), uma com foco no ambiente externo e como ele afeta as empresas (PORTER, 1980) e outra em que evidencia um desempenho superior a partir de características intrínsecas a organização (WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2017). Estas, são melhores exploradas no trabalho de diversos dos autores, trazendo os estudos dos modelos das cinco forças e as estratégias de diferenciação (PORTER, 1980), os cinco P's de estratégia de Mintzberg (2006) e a visão baseada em recursos (BARNEY, 1991).

2.1.1 O modelo das cinco forças de Porter

Dentro das organizações, as estratégias devem servir como fonte de aproveitamento dos pontos fortes e oportunidades ao mesmo tempo que neutralizam as ameaças e superam os pontos fracos organizacionais, objetivando o alcance das metas e a vantagem sobre os concorrentes (HARRISSON, 2005). Na busca por essas vantagens competitivas, Porter (1989) atribui à estrutura da indústria uma forte influência sobre a performance das empresas, sendo parte essencial da formulação de estratégias competitivas o entendimento da relação entre as firmas e o seu meio ambiente.

Para alcance dessas vantagens e a formulação de estratégias, em sua obra *“Towards a Dynamic Theory of Strategy”*, Porter (1991) define o sucesso de uma empresa como a obtenção de uma posição competitiva superior a dos concorrentes, sendo esta advinda de uma qualidade maior e desempenho financeiro sustentável. Para explicar o sucesso das organizações ele traz três condições essenciais.

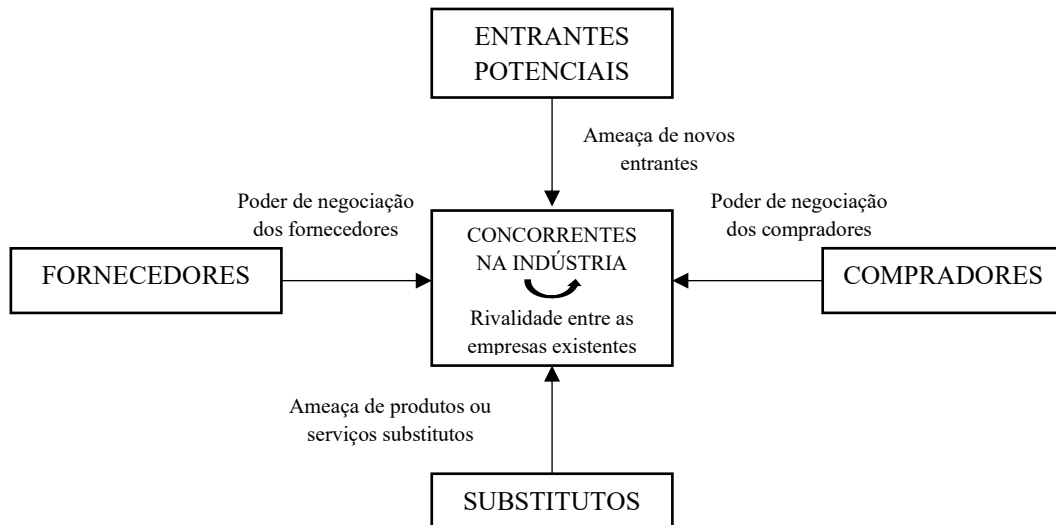
A primeira condição que leva ao alcance dos objetivos de uma empresa, é a de que ela deve desenvolver e implementar um conjunto de objetivos internos que a definam estrategicamente sua posição de mercado. Assim, os diferentes setores internos lidam com metas e objetivos que condizem entre si e reforçam essa posição mutualmente (PORTER, 1991).

A segunda condição que leva ao sucesso traz a necessidade que esse conjunto de objetivos definidos internamente estejam alinhados com os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades externas a empresa, estando ainda sujeitos a mudança, mantendo um ambiente dinâmico de constante alinhamento estratégico (PORTER, 1991).

Finalmente, em sua terceira condição Porter (1991) traz a necessidade de preocupação da exploração de habilidades distintas. Ou seja, o monitoramento dos recursos que são pontos fortes únicos e centrais para a melhora da performance.

Fica evidente a importância da análise externa do ambiente no qual a empresa está inserida. Embora as forças sociais e econômicas tenham influência nas empresas, é entre a própria indústria e seus concorrentes onde ocorre a real competição (PORTER, 2009). A intensidade dessa concorrência leva o autor a definir cinco forças competitivas básicas que determinam o potencial de uma indústria, apresentadas na figura 1.

Figura 1 – Forças que dirigem a concorrência



Fonte: Porter (2009, p. 4).

Na figura 1, são apresentadas as cinco forças competitivas capazes de determinar a intensidade da concorrência da indústria e sua rentabilidade, sendo elas: a ameaça de novos entrantes; o poder de negociação dos compradores; a ameaça de produtos ou serviços substitutos; o poder de negociação dos fornecedores; e a rivalidade entre as empresas existentes (PORTER, 2009).

A ameaça de novos entrantes. De acordo com Porter (2009), constantemente novas empresas entram para o mercado objetivando ganhar uma parcela dele. Esse movimento pode ter consequências como a pressão para que os concorrentes diminuam os preços, a inflação dos custos e a redução da rentabilidade (PORTER, 2009). Contudo, existem diversas barreiras de entrada, que aumentam o custo para novos concorrentes, gerando vantagens competitivas para empresas já estabelecidas (BARNEY; HESTERLY, 2017). Foram definidas seis barreiras principais de entrada: (1) Economias de escala; (2) Diferenciação do produto; (3) Necessidades de capital; (4) Custos de mudança; (5) Acesso aos canais de distribuição; e (6) Políticas Governamentais (PORTER, 2009).

Assim, quanto maiores as barreiras de entrada, mais difícil será a admissão de novos concorrentes. Essa ameaça depende das barreiras em conjunto com as reações dos novos entrantes e sua forma de lidar com o mercado, podendo ter que encarregar-se de retaliações e dificuldades de sobrevivência (PORTER; 2009).

O poder de negociação dos compradores. Clientes são parte essencial de um negócio e competem com a própria indústria em busca de melhores preços e qualidade, estimulando a concorrência (PORTER, 2009). Devido a isso, podemos falar que um grupo de comprador é

poderoso quando os seguintes cenários ocorrem: (1) Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação as vendas da empresa; (2) Os produtos adquiridos representam grande parcela de seus próprios custos ou compras; (3) Os produtos que ele compra são padronizados; (4) Ele enfrenta poucos custos de mudança; (5) Ele consegue lucros baixos; (6) São compradores com uma ameaça de integração para trás; (7) O produto não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; e (8) O comprador tem total informação (PORTER, 2009). Desse modo, os compradores agem de forma a reduzirem os lucros e se tornam uma ameaça quando conseguem integrar verticalmente para trás (BARNEY; HESTERLY, 2017).

A ameaça de produtos ou serviços substitutos. Segundo Barney e Hesterly (2017), os produtos rivais atendem as mesmas necessidades dos clientes, mas de maneiras diferentes. Assim, a ameaça de produtos substitutos ocorre quando a concorrência é capaz de oferecer produtos mais atrativos em relação a preço e desempenho, reduzindo os retornos potenciais de uma indústria (PORTER, 2009).

O poder de negociação dos fornecedores. A ameaça ligada ao poder de barganha dos fornecedores ocorre devido a relação de dependência entre estes e a capacidade dos fornecedores de aumentarem seus preços ou reduzirem sua qualidade (BARNEY; HESTERLY, 2017). Porter (2009) define seis condições para definir um grupo de fornecedor poderoso: (1) É dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que a indústrias para qual vende; (2) Não é obrigado a lutar com outros produtos substitutos; (3) A indústria não é um grupo importante para as vendas do fornecedor; (4) O produto vendido é um insumo importante para o negócio do comprador; (5) Os produtos são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança; e (6) O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para a frente (PORTER, 2009).

A rivalidade entre as empresas existentes. A intensidade entre concorrentes de um mesmo setor é uma ameaça evidente, pois são rodeadas de fatores como cortes constantes no preço, lançamentos de novos produtos, publicidade acirrada e ações e reações competitivas recorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2017). Essa rivalidade pode ainda, ser acirrada em razão de concorrentes numerosos, o crescimento lento da indústria, barreiras de saída elevada, custos de armazenamento, conflitos de interesses estratégicos, etc (PORTER, 2009).

2.1.2 Estratégia segundo Porter

Ao escolher um caminho estratégico, as empresas devem buscar destacar ações dentro do cenário ao qual estão inseridas na busca de se obter vantagem competitiva sobre as demais empresas no mercado em que atua. Porter (2009) define estratégias competitivas como ações ofensivas ou defensivas que criam uma posição defensável numa indústria que contribui para o sucesso no enfrentamento as cinco forças competitivas e na obtenção de um retorno positivo ao investimento.

Ainda, duas questões centrais são consideradas para a escolha de uma estratégia. A primeira diz respeito a atratividade da indústria em termos de rentabilidade e os fatores que levam a isso (PORTER, 1989). A segunda, são os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria, podendo ambas as questões serem moldadas pelas empresas (PORTER, 1989).

A segunda questão central faz Porter (1986) recomendar que, para se obter uma vantagem competitiva, as empresas devem adotar uma das três estratégias genéricas, definidas por ele como: liderança no custo, diferenciação ou o enfoque, apresentadas na figura 2.

Figura 2 – Três estratégias Genéricas

		VANTAGEM ESTRATÉGICA	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
ALVO ESTRATÉGICO	No âmbito de toda indústria	Diferenciação	Liderança no custo total
	Apenas um segmento particular	Enfoque	

Fonte: Porter (2009, p. 41).

As três estratégias diferem uma das outras e para serem colocadas em práticas exigem diferentes recursos e habilidades. Elas possuem diferentes requisitos organizacionais que são necessários para o sucesso das mesmas (PORTER, 2009). Algumas das implicações são apresentadas no quadro 1.

Quadro 1 – Estratégias genéricas, recursos e implicações

Estratégia Genérica	Recursos e habilidades em geral requeridos	Requisitos organizacionais comuns
Liderança no custo total	• Investimentos de capital sustentado e acesso ao capital; • Boa capacidade de engenharia de processo; • Supervisão intensa de mão de obra; • Produtos projetados para facilitar a fabricação; • Sistema de distribuição com baixo custo;	• Controle de custo rígido; • Relatórios de controle frequentes e detalhados; • Organizações e responsabilidades estruturadas; • Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas;
Diferenciação	• Grande habilidade de Marketing; • Engenharia do produto; • Tino criativo; • Grande capacidade em pesquisa básica; • Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia; • Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazida de outro negócio • Forte cooperação dos canais;	• Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing; • Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas; • Ambiente ameno para atrair mão de obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas;
Enfoque	• Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.	• Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.

Fonte: Porter (2009 p. 42)

2.1.2.1 Liderança no custo total

A liderança por custos, se popularizou nos anos 70 em razão do conceito de curva de experiência (PORTER, 2009). De acordo com Thompson (2008) essa estratégia de liderança de baixos custos significa dedicar-se a ser o detentor dentro do mercado de baixo custo de um produto ou serviço que é utilizado por uma grande faixa de compradores.

Segundo Porter (2009), essa estratégia traz para as empresas retornos acima da média a partir da competição acirrada. Ainda, a obtenção dessa estratégia pode proporcionar as empresas uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, e os compradores e fornecedores poderosos (PORTER, 2009).

Porter (1989), afirma que para conseguir ser líder em custos a empresa deve se destacar nisso, não sendo uma dentre várias que disputam entre si, pois quando existe mais de uma empresa aspirando a posição, a competição pode se tornar acirrada, diminuindo as vantagens competitivas e os retornos. Destarte, a estratégia tem maior força em mercados que são sensíveis ao preço e que visam uma diminuição dos custos sem a perda da qualidade do produto ou serviço.

2.1.2.2 Diferenciação

A segunda estratégia de Porter (2009) consiste na busca de criação de um valor diferenciado e considerado único no mercado em que a empresa está inserida. Segundo Porter (1989), quando a diferenciação é alcançada, ela pode proporcionar retornos acima da média e criar uma posição capaz de defender a empresa frente as cinco forças que dirigem a concorrência.

Ainda, empresas bem estabelecidas e com caráter de diferenciação podem se dispor da lealdade e forte identificação com a marca a partir da percepção de valor de seus consumidores com relação ao produto ou serviço (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

O caráter de diferenciação também corrobora com margens mais altas para lidar com fornecedores e ameniza o poder de barganha dos seus compradores. Ainda, a estratégia deixa a organização melhor posicionada frente a ameaça de produtos substitutos, já que lida com um sentimento de exclusividade (PORTER, 2009).

2.1.2.3 Enfoque

A estratégia de enfoque tem como base a escolha de um ambiente competitivo específico para se atuar (PORTER, 1989). Segundo Porter (2009, p.40)

A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender o seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes, que estão competindo de forma mais ampla. Consequentemente a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou por ter custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambos.

Contudo, a estratégia de enfoque pode acabar por limitar a parcela de mercado que pode ser atingida, já que está relacionada a produtos e serviços que são nichados de um mercado e definidos como o alvo da empresa (PORTER, 1989).

2.1.3 Estratégia segundo Mintzberg

De acordo com Mintzberg (2010), inúmeros são os estudos que contribuem para o entendimento do que é estratégia. Em seu livro, *Safári da estratégia* (2010), o autor traz as diferentes escolas de estratégia, vistas na Quadro 2.

Quadro 2 – Escolas de estratégia

Escola	Formulação estratégica
Escola do Design	Formulação da estratégia como um processo de concepção
Escola do Planejamento	Formulação da estratégia como um processo formal
Escola do Posicionamento	Formação da estratégia como um processo analítico
Escola Empreendedora	Formulação da estratégia como um processo visionário
Escola Cognitiva	Formulação da estratégia um processo mental

Escola do Aprendizado	Formulação da estratégia como um processo emergente
Escola do Poder	Formação da estratégia como um processo de negociação
Escola Cultural	Formulação da estratégia como um processo coletivo
Escola Ambiental	Formulação da estratégia como um processo reativo
Escola de Configuração	Formulação da estratégia como um processo de transformação

Fonte: Mintzberg (2010)

O autor não traz uma conceituação definitiva do que é estratégia, mas afirma que ela requer uma série de definições com conceitos diferentes da palavra de acordo com uma visão integrada de sua aplicação e abrangência, conhecidas como os cinco Ps da estratégia, que são: Plano, Pretexto, Padrão, Posição e Perspectiva (MINTZBERG, 2010).

Estratégia como Plano. É colocada como um conjunto de diretrizes formulada antes das ações, sendo desenvolvidas de forma consciente e intencional (MINTZBERG, 2010). Ela é um plano unificado ou um conjunto de diretrizes, abrangente e integrado que busca assegurar que os objetivos básicos da organização sejam alcançados.

Estratégia como Pretexto. Identificadas como aquelas estratégias utilizadas para enganar os concorrentes (MINTZBERG, 2010). Aqui, a estratégias age como uma manobra para enfraquecer o concorrente e melhor sua posição competitiva no mercado.

Estratégia como Padrão. Ao longo do tempo, certa coerência nos comportamentos é evidenciada e a estratégia pode ser vista como um padrão de comportamentos passados aplicados no presente (MINTZBERG, 2010). Assim, as estratégias podem surgir do cotidiano das empresas, resultando em ações positivas e naturais.

Estratégia como Posição. É a estratégia de localização de determinados produtos em determinados mercados (MINTZBERG, 2010). Nela, a empresa busca um nicho de atuação e estabelece um posicionamento estratégico capaz de defender sua posição no mercado.

Estratégia como Perspectiva. São estabelecidas dentro das organizações pelos seus estrategistas (MINTZBERG, 2010). Ela surge a partir das ações e intenções advindas dos pensamentos, ideologias e valores internos da organização.

2.2 Resource-Based View

A *Resource-Based View* (RBV), traduzida como Visão Baseada em Recursos, é um ramo dos estudos de estratégia que busca explicar o desempenho superior das organizações a partir dos aspectos intrínsecos a ela, existindo potencial para criação de vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY, 1991; SANCHES; MACHADO, 2014). A obra de Edith Penrose (1959) intitulada “*The Theory of the Growth of the Firm*” é considerada por parte da academia

o marco inicial do que intitulamos atualmente como teoria da firma (RUGMAN; VERBEKE, 2002). Nesse estudo, Penrose (1959) destaca a importância de se obter um conjunto de recursos únicos identificados pela administração que são considerados essenciais para a melhora da performance das empresas.

A partir de uma revisão histórica, é possível identificar que a RBV tem sido uma teoria influente no desenvolvimento de ideias mais amplas de estratégia e crescimento das organizações (BAKOS *et al.*, 2016). Adiante, a teoria é reiterada a partir dos estudos publicados por Wernerfelt (1984). Na publicação, o autor busca trazer evidências que apontam para uma melhora nos resultados das empresas a partir do uso da força de seus recursos internos ao invés de sua posição de mercado. Posteriormente, outros autores buscam compreender melhores desempenhos em cenários competitivos a partir das características internas da mesma (GRANT, 1991; BARNEY, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1993; PETERAF, 1993; BARNEY; HESTERLY, 2017), com a teoria sendo popularizada por Barney (1991) a partir da publicação do trabalho intitulado “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”.

Assim, a RBV é caracterizada por uma abordagem voltada a análise dos recursos para formulação de estratégias, levando em consideração as relações existentes entre recursos, capacidades, vantagem competitiva e lucratividade (GRANT, 1991). Nela, se tem a visão de que as organizações devem possuir e estimular a obtenção de recursos estratégicos diferentes e duradouros ao longo do tempo como forma de obtenção de vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; BARNEY; HESTERLY, 2007).

Dessa forma, a teoria defende a hipótese de que a exploração de recursos e capacidades valiosos e raros contribuem diretamente tanto na performance das empresas quanto no potencial de geração de vantagens competitivas (NEWBERT, 2008). Deste modo, a RBV coloca as organizações como um conjunto único de recursos e competências que podem ser utilizados estrategicamente para melhores performances (BARNEY, 1991; DONNELLAN; RUTLEDGE, 2019).

Assim, mesmo que um recurso ou capacidade específica tenha um alto potencial, este só pode ser explorado ao máximo através de uma combinação valiosa entre eles (NEWBERT, 2008). Os diferentes arranjos entre recursos e capacidades, quando combinados de forma vantajosa contribuem para a formação de competências essenciais dentro das organizações (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2011).

Para tal, duas suposições essenciais são levadas em consideração: (1) as organizações têm seus recursos distribuídos de forma heterogênea e essa condição deve ser relativamente durável para agregar valor; e (2) esses recursos são imperfeitamente móveis entre as empresas, podendo ser duradouros a partir da premissa de que não são facilmente transferíveis entre as organizações (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; PRIEM; BUTLER, 2001).

A heterogeneidade dos recursos, é a premissa básica de que os conjuntos de recursos e capacidades adquiridos pelas organizações ao longo do tempo são diferentes internamente (PETERAF, 1993; BARNEY; HESTERLY, 2017), já que são construídos em meio a cenários e fatores que tem diversas implicações (PRIEM; BUTLER, 2001). Quanto a segunda premissa, relacionada a imobilidade dos recursos, esta revela que parte dessas diferenças entre os recursos e capacidades das organizações podem ser duradouros devido ao custeio agregado para se desenvolver, adquirir ou implementar estes (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Barney (1991) aponta que uma empresa possui uma vantagem competitiva a partir do momento em que executa uma estratégia que agrega valor, e que não está sendo implementada de forma simultânea por outros concorrentes. Para transformar essa vantagem competitiva numa vantagem sustentável, a mesma deve além de não estar sendo implantada de forma paralela entre os concorrentes, serem custosas de imitar e de substituir, levando as organizações a serem incapazes de duplicar os benefícios dessa estratégia (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; NEWBERT, 2008). Destarte, a obtenção dessas vantagens deverá permitir que a empresa melhore seus resultados de curto e longo prazo (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; BARNEY, 1991).

2.2.1 Recursos e capacidades

Portanto os recursos e capacidades são considerações centrais nas definições das estratégias das empresas (GRANT, 1991). Sendo heterogêneos e duradouros em seus respectivos ambientes, eles podem ser fontes de vantagens competitivas dentro de um cenário desafiador (BARNEY; HESTERLY, 2017). Dada a importância, é necessário compreender a diferença de conceituação entre os recursos e capacidades.

As capacidades podem ser entendidas como as habilidades, meios e tecnologias que a empresa utiliza para integrar e coordenar suas competências, permitindo que sejam realizadas atividades que resultem em diferentes vantagens (GRANT, 1991; BARNEY, 1991; DONNELLAN; RUTLEDGE, 2018). São específicas da empresa e adquiridas internamente de acordo com os objetivos de cada uma, se desenvolvendo ao longo do tempo e se mostrando

como inegociáveis por surgirem da experiência da própria organização (PETERAF, 1993; MCGEE, 2015).

Os recursos de uma empresa podem ser definidos como todos os ativos e insumos presentes no processo de produção de bens e serviços que a empresa controla e usa para implementar suas estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2007; HERMES; CRUZ; SANTINI, 2016). Esses recursos foram amplamente classificados em três categorias principais: ativos tangíveis, intangíveis e capacidades (HOOLEY; BRODERICK; MOLLER, 1998; PEREIRA; FORTE, 2008).

Os recursos tangíveis são de fácil contabilização e englobam equipamentos, espaços físicos, estoques, entre outros. Por serem adquiridos em mercados abertos são de fácil imitabilidade e somente são fontes de vantagem competitiva quando existe um domínio sobre o recurso ou direitos de exclusividade (PEREIRA; FORTE, 2008; MCGEE, 2015). Os recursos intangíveis além de representarem reputação, marcas e patentes, também incluem as habilidades intelectuais mais específicas, sendo mais custosos de serem copiados e mensurados (PEREIRA; FORTE, 2008). Esses recursos e capacidades são interligados entre si, para que haja a obtenção de uma vantagem competitiva.

Diferentes categorias de recursos são encontradas na Literatura. Grant (1991) sugere seis categorias principais de recursos: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, reputação e recursos organizacionais. Também podem ser divididos em três grandes categorias: capital físico, humano e organizacional (DONNELLAN; RUTLEDGE, 2018). Ainda, de acordo com Barney e Hesterly (2017), os recursos podem ser classificados em quadro categorias: recursos físicos, financeiros, humanos e organizacionais. As categorias são apresentadas no quadro 3.

Quadro 3 – Tipologia de recursos organizacionais

Tipo de recurso	Características
Financeiros	Recursos de capital, independente da fonte, que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias.
Físicos	Toda tecnologia física e recursos tangíveis utilizados pela organização.
Humanos	Englobam treinamento, experiência, relacionamento e visão individual dos funcionários.
Organizacionais	Incluem a estrutura formal de reporte da organização, com os sistemas de planejamento, controle, coordenação, cultura e reputação.

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2017)

Os Recursos financeiros de uma organização incluem todo o dinheiro, advindo de qualquer fonte que é utilizado para a implementação de estratégias, incluindo capital de

acionista, dinheiro dos empreendedores, credores, bancos e lucros retidos para investimentos no próprio negócio (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Os recursos físicos compreendem toda a tecnologia física que uma empresa possui. Eles englobam os equipamentos, estoques, plantas, localização geográfica, *hardward*, *software*, entre outros (BARNEY; HESTERLY, 2017). Eles possuem maior facilidade de imitação e são fontes de vantagem competitiva somente quando existem direitos de exclusividade ou controle sobre o recurso (PEREIRA; FORTE, 2008).

Os recursos de capital humano incluem o treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e visão dos funcionários individuais em uma organização (BARNEY, 1991). Estes, não são limitados aos altos executivos, podendo diferentes funcionários serem parte essencial da capacidade humana de uma empresa (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Finalmente, os recursos organizacionais estão relacionados a um grupo de pessoas e incluem a estrutura formal da empresa, seus sistemas de planejamento, controle e coordenação, cultura, reputação e relações informais (BARNEY; HESTERLY, 2017).

É necessário enfatizar que os recursos por si só não levam a uma vantagem competitiva., pois são essencialmente improdutivos isolados, o essencial para obtenção de uma vantagem competitiva é a exploração de uma combinação valiosa de recurso-capacidade pois quanto mais valiosas forem as combinações de recursos-capacidade da empresa, maior será a vantagem (NEWBWR, 2008).

2.2.2 Modelo VRIO

É evidente a importância das premissas fundamentais da RBV da heterogeneidade e da imobilidade dos recursos (HERMES; CRUZ; SANTINI, 2016). Para tal, é fundamental que as empresas possuam uma diversidade de recursos e capacidades duradouros, custosos de imitar, desenvolver ou adquirir (BARNEY; HESTERLY, 2017). Para gerenciamento desses recursos e capacidades, algumas ferramentas foram desenvolvidas para auxiliar na análise interna das organizações, voltadas para os recursos e capacidades de uma empresa capazes de gerar vantagens competitivas (SANCHES; MACHADO, 2014). Para tal, os autores Barney e Hesterly (2017) trazem o framework VRIO.

A ferramenta depende dos dois pressupostos principais e identifica recursos competitivos a partir de quatro características, que são: Valor Raridade, Imitabilidade e Organização (BARNEY; HESTERLY, 2017). Estes, enfatizam a influência atribuída a três

forças fundamentais: a escassez dos recursos, a demanda do mercado e sua apropriação pelas empresas (HERMES; CRUZ; SANTINI, 2016).

A questão do valor está atrelada a capacidade de determinado recurso de se tornar valioso na medida em que proporciona uma melhor posição competitiva a organização (BARNEY; HESTERLY, 2017). Ele diz respeito a uma resposta adequada desses recursos e capacidades quanto aos riscos e oportunidades presentes no cenário competitivo (HERMES; CRUZ; SANTINI, 2016).

Quando determinado recurso é controlado por muitos concorrentes, dificilmente esse será uma fonte de vantagem competitiva, é aqui que entra a questão da raridade (BARNEY; HESTERLY, 2017). Assim, essa característica diz respeito a se um número pequeno de concorrentes possui esses recursos estratégicos na sua organização, devendo este ser raro entre os concorrentes atuais e a competição potencial para ser capaz de gerar vantagens competitivas (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2017).

A questão da imitabilidade eleva a necessidade destes recursos serem imperfeitamente imitáveis (BARNEY, 1991). Eles devem ser custosos e difíceis de serem reproduzidos, resultando numa desvantagem de custo para os concorrentes do mercado. Estes recursos podem ser imitados de duas maneiras: duplicação direta ou substituição (BARNEY; HESTERLY, 2017). Alguns autores trazem algumas razões que corroboram para uma difícil imitabilidade, evidenciadas no quadro 4.

Quadro 4 – Fontes de imitação custosa

Condições históricas únicas	O pioneirismo e a dependência do caminho podem criar condições históricas únicas.
Ambiguidade casual	Quando concorrentes não podem saber com certeza o que permite a obtenção de vantagens competitivas devido a complexidade de conjuntos de recostos e capacidades interrelacionados.
Complexidade social	Qual envolve relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais custosos de imitar no curto prazo.
Patentes	Existente apenas em alguns setores.

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2017)

A questão da organização enfatiza a necessidade de que as empresas estejam organizadas de forma que aproveitem ao máximo seus recursos e capacidades. Isto inclui a sua estrutura formal, organograma, sistemas de controle gerencial, políticas de remuneração, etc (BARNEY; HESTERLY, 2017). O Quadro 5 ilustra as questões que compõem o modelo e seus aspectos particulares.

Quadro 5 – Questionamentos modelo VRIO

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

Fonte: Barney e Hesterly (2017)

É a partir da interação e do processo simultâneo desse conjunto de características que é possível que os recursos estratégicos se tornem fontes de vantagens competitivas para as empresas (SANCHES; MACHADO, 2014). Mediante as respostas desses questionamentos o modelo resulta nas seguintes implicações competitivas: desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária e vantagem competitiva sustentáveis (BARNEY; HESTERLY, 2017; HERMES; CRUZ; SANTINI, 2016), conforme quadro 6.

Quadro 6 – Modelo VRIO

Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela organização?	Implicação competitiva
Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2017)

É a interação e realização simultânea dessas quatro características que torna o recurso um ativo estratégico para organização (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Se um recurso é valioso e explorado pela organização, mas não é raro, ele será fonte de uma paridade competitiva. Se é valioso, raro e explorado, mas é facilmente imitado, ele proporciona uma vantagem competitiva sustentável. Contudo, quando é raro, valioso, difícil de se imitar e explorado pela organização, pode ser fonte de vantagem competitiva sustentável dentro de uma organização (BARNEY; HESTERLY, 2017).

3. MÉTODO

3.1 Delineamentos da pesquisa

A pesquisa científica tem como objetivo conhecer e explicar fenômenos de diversas áreas, facultando respostas a questões significativas para o entendimento da natureza e do ser humano. Assim, de acordo com Severino (2017) a pesquisa é um procedimento racional e sistemático baseado no raciocínio lógico que busca respostas aos problemas propostos a partir da utilização de métodos científicos.

Dentro das escolhas metodológicas, as categorizações podem ser feitas a partir dos vieses relacionados a natureza, abordagem, objetivo e procedimentos para coletas de informações (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010). A definição destes é essencial para a construção do conhecimento (SEVERINO, 2007).

Esclarecida a importância deste, será descrito nos parágrafos seguintes o delineamento da pesquisa de acordo com os procedimentos estipulados para os diferentes tipos de classificação.

3.1.1 Quanto à natureza

Tratando do tipo de pesquisa de acordo com sua natureza, ela pode ser vista como básica (ou fundamental) e aplicada (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010). De acordo com Barros e Lehfeld (2012) a pesquisa básica busca completar e atualizar lacunas do conhecimento, enquanto a aplicada gera conhecimentos de aplicação prática, envolvendo interesses locais e solução para problemas específicos. Deste modo, o estudo presente se enquadra como um estudo de natureza aplicada já que busca gerar conhecimentos para uma realidade específica.

3.1.2 Quanto à abordagem

Do ponto de vista da abordagem, a pesquisa científica é categorizada em dois grandes prismas: a pesquisa quantitativa e a qualitativa. Enquanto a pesquisa quantitativa utiliza a quantificação na coleta e tratamento de dados a partir de técnicas estatísticas (MICHEL, 2005) a pesquisa qualitativa é caracterizada por se preocupar com realidades que não podem ser quantificadas e tem múltiplos significados (MINAYO, 2009).

Ainda, de acordo com Yin (2016), a pesquisa qualitativa se diferencia a partir de cinco grandes características: “estudar o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real”; “representar as opiniões e perspectivas das pessoas de um estudo”; “abranjer as condições contextuais em que as pessoas vivem”; “contribuir com revelações sobre conceitos existentes

ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano”; “esforçar-se por usar múltiplas fontes de evidência em vez de se basear em uma única fonte”.

Assim, levando-se em consideração o objetivo de avaliar quais recursos estratégicos são motivadores de vantagem competitiva na empresa do estudo, a pesquisa opta pela vertente qualitativa, já que pretende tomar como base a visão do gestor e funcionários sobre os recursos e capacidades internos percussores de vantagens competitivas.

3.1.3 Quanto aos objetivos

No que tange aos seus objetivos, a pesquisa pode ser classificada em três grandes vertentes: exploratória, descritiva ou explicativa. Segundo Silva & Menezes (2000), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”. Por conseguinte, a pesquisa opta por esse caminho em busca de abranger também seus objetivos específicos.

3.1.4 Quanto aos procedimentos

Ainda buscando atingir seus objetivos específicos a pesquisa opta por fazer um estudo de caso. De acordo com Yin (2005) o estudo de caso se torna adequado quando pretende-se investigar o como e o porquê de determinado feito levando a uma investigação profunda e exaustiva de um ou mais objetos que proporcionam um conhecimento amplo e detalhado.

3.2 Técnicas de pesquisa e de coleta de dados

A técnica de coleta de dados é uma das partes mais importantes de uma pesquisa científica, já que esta tem como propósito a obtenção de dados que informam sobre determinada realidade de forma autêntica (RUDIO, 1978). Assim, essas técnicas são definidas segundo Michel (2015) como “instrumentos utilizados para se coletar dados e informações em pesquisa de campo, que devem ser escolhidos e elaborados criteriosamente, visando à análise e explicação de aspectos teóricos estudados”. Cervo (2007), define esses instrumentos como entrevistas, questionários e formulários.

A técnica de coleta de entrevista, pode ser caracterizada como uma conversação feita frente a frente, de forma metódica e que disponibiliza ao entrevistado, as informações e dados necessários (LAKATOS, 2021). Ainda, segundo Deutsch e Cook (1974), eles apresentam seis objetivos: averiguação de fatos; determinação das opiniões sobre os fatos; descoberta de planos

de ação; conduta atual ou do passado; e motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas.

Estas podem ser estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas. A entrevista estruturada, é caracterizada por ser feita a partir de um roteiro fixo, com perguntas previamente selecionadas e feita com pessoas selecionadas de acordo com o propósito da pesquisa (LAKATOS, 2021). Tal padronização é feita para obter respostas para as mesmas perguntas de diferentes entrevistados, permitindo comparação posterior que pode refletir em diferenças ou não (LAKATOS, 2021).

Já na entrevista semiestruturada, são feitas perguntas fechadas e abertas, abrindo possibilidade para que o entrevistado discorra sobre o tema em questão sem se prender à indagação inicial (MINAYO, 2009). Para Manzini (1990/1991), a técnica foca em um assunto sobre o qual produzimos um questionário com perguntas principais que são complementadas por outras questões que surgem devido às circunstâncias momentâneas à entrevista. Finalmente, esta provê profundidade qualitativa ao permitir que os entrevistados falem sobre o tema de acordo com seus próprios referenciais (MAY, 2004). Devido a essa flexibilidade na obtenção das respostas, esta se mostra como a mais adequada para o presente estudo.

Para auxílio na coleta de dados, pretende-se tomar como o base a categorização proposta por Barney e Hesterly (2017), onde os recursos são classificados em quatro grandes categorias: recursos físicos, recursos organizacionais, recursos humanos e recursos financeiros. Ademais, como critério de avaliação será usado o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2017) onde cada um dos recursos e capacidades identificados é avaliado segundo sua valorosidade, raridade, imitabilidade e organização.

3.3 Descrição do instrumento e da fase de campo

Tomando como base a categorização em recursos físicos, recursos organizacionais, recursos humanos e recursos financeiros foi elaborado roteiro de entrevista composto por 55 questões (Apêndice A). Este foi dividido em três partes que englobam: (1) a apresentação da pesquisa, o termo de confidencialidade (Apêndice B) e o termo de consentimento (Apêndice C) a pesquisa; (2) os dados de caracterização do entrevistado; e (3) as perguntas referentes aos recursos e capacidades internos da empresa.

Em relação as perguntas feitas acerca dos recursos e capacidades, as mesmas foram feitas inicialmente de forma a identificar quais seriam seus principais recursos estratégicos e em seguida foram relacionadas as avaliações do entrevistado sobre valor, raridade,

imitabilidade e organização, conforme aporte teórico. Tal manejo tem em vista o alcance dos objetivos propostos pelo estudo.

A realização da entrevista foi feita a partir do contato com o principal gestor da clínica e ocorreu dentro do ambiente da empresa, em sala própria de reuniões. A entrevista teve duração de 1 (uma) hora meia e foi gravada em sua totalidade para melhor exploração posterior. Finalmente, para garantia do anonimato o entrevistado será sempre referido por palavras que o identifiquem, como entrevistado ou gestor, de forma que não se revele a sua identidade.

3.4 Seleção dos entrevistados

A escolha do entrevistado é parte essencial da pesquisa. Levando em consideração a indagação de Deslandes (1994) “quais indivíduos sociais tem uma vinculação mais significativa para o problema a ser investigado?” optou-se por selecionar o principal gestor da clínica, já que este está diretamente ligado a organização, participando do seu dia-a-dia e tendo conhecimento profundo sobre os recursos e capacidades presentes na organização, sendo um tomador de decisões e parte essencial para a continuidade do negócio.

3.5 Descrição do objeto de estudo

Trata-se de uma clínica médica localizada em Mossoró-RN fundada em 2011, possuindo mais de 10 anos no mercado. A mesma é gerida por três gestores principais, conta com mais de 65 consultórios, possui um corpo de funcionários direto composto por 85 pessoas e cerca de 40 profissionais no corpo médico. A clínica conta com mais de 25 especialidades atendidas, além de serviços de imagem e laboratório. A mesma atende a nove convênios e também a pessoas não conveniadas a algum plano de saúde, possuindo clientes tanto em Mossoró como em regiões próximas.

3.6 Análise dos dados

Dentro da pesquisa qualitativa existem diversas formas de se fazer a análise e interpretação dos dados coletados. Na presente pesquisa foi utilizada a análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977, p. 42), pode ser definida como:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

De forma complementar, a análise foi organizada seguindo-se as três fases propostas: (1) Pré-análise, (2) Análise do material e (3) Tratamento dos resultados (BARDIN, 2011). Na primeira etapa, após a realização da entrevista, toda ela foi transcrita, simplificada e sumarizada.

Na segunda etapa, afim de se organizar os dados, estes foram divididos de acordo com as categorias propostas pelo estudo a fim de ser feita a análise, tomando como base os objetivos do trabalho. Finalmente, a terceira fase compõe a realização da conclusão da pesquisa e confronto com o aporte teórico para estabelecimento das conclusões.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente estudo tem como objetivo principal avaliar quais recursos estratégicos são motivadores de vantagem competitiva em uma empresa do setor de prestação de serviços na área médica. De forma complementar, são propostos os seguintes objetivos específicos: (1) Identificar quais são os principais recursos considerados estratégicos pela organização; (2) Analisar os recursos e capacidades internos sob a perspectiva do modelo VRIO; e (3) Classificar os recursos estratégicos e suas participações na criação de vantagem competitiva sustentável.

Possuindo como aporte teórico a visão baseada em recursos e a utilização do modelo VRIO como meio para alcance dos objetivos, é essencial a identificação e classificação dos recursos internos para que estes possam ser avaliados posteriormente (GRANT, 1991). Portanto, para que estes pudessem ser identificados, foi feita uma pesquisa prévia no site da empresa e os principais recursos foram: (1) estrutura física; (2) insumos; (3); serviços; (4) reputação; (5); sistemas de coordenação e controle; (6) capital humano e (7) capital financeiro.

Identificados os recursos eles foram classificados de acordo com a categorização proposta por Barney e Hesterly (2017) e são apresentados no quadro a seguir.

Quadro 7 – Categorização dos recursos

Categoria dos recursos	Recursos identificados
Recursos físicos	Estrutura Física
	Insumos
	Serviços
Recursos organizacionais	Reputação
	Sistemas de coordenação e controle
Recursos humanos	Capital humano (experiência, conhecimentos e habilidades)
Recursos financeiros	capital financeiro (política de preços, investimentos e capital financeiro)

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Dessa forma, foram identificadas 07 subcategorias dentro dos recursos físicos, organizacionais, humanos e financeiros propostos por Barney e Hesterly (2017). Tal subcategorização foi feita a fim de facilitar a análise e interpretação dos dados coletados para identificar aqueles recursos que podem proporcionar vantagem competitiva a organização.

Em consequente, estas foram avaliadas a partir dos critérios apresentados pelo aporte teórico e o modelo VRIO, que define como características essenciais o valor, raridade, imitabilidade e organização para que os recursos proporcionem vantagem competitiva sustentável (BARNEY E HESTERLEY, 2017). A junção das informações resultou no seguinte quadro síntese apresentado a seguir.

Quadro 8 – Questões competitivas

Categoria dos recursos	Recursos identificados	Questões competitivas
Recursos físicos	Estrutura Física	É valiosa?
		É rara?
		É difícil de imitar?
		É explorado pela organização?
	Insumos	É valiosa?
		É rara?
		É difícil de imitar?
		É explorado pela organização?
	Serviços	É valiosa?
		É rara?
		É difícil de imitar?
		É explorado pela organização?
Recursos organizacionais	Reputação	É valiosa?
		É rara?
		É difícil de imitar?
		É explorado pela organização?
	Sistemas de coordenação e controle	É valiosa?
		É rara?
		É difícil de imitar?
		É explorado pela organização?
Recursos humanos	Capital humano (experiência, conhecimentos e habilidades)	É valiosa?
		É rara?
		É difícil de imitar?
		É explorado pela organização?
Recursos financeiros	capital financeiro (política de preços, investimentos e capital financeiro)	É valiosa?
		É rara?
		É difícil de imitar?
		É explorado pela organização?

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Após confronto com as questões, é passível a categorização dos mesmos quanto a sua implicação competitiva, em termos de: a) desvantagem competitiva; b) paridade competitiva; c) vantagem competitiva temporária; e d) vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2017) conforme quadro 6 apresentado no aporte teórico.

Expostas as categorias, subcategorias de análise, questões levantadas e implicações competitivas, nas seções seguintes são apresentadas análises, interpretações e apresentação dos resultados do estudo.

4.1 Recursos físicos

Os recursos de capital físico incluem toda a tecnologia física usada na empresa, o prédio, o equipamento, sua localização geográfica e o acesso às matérias-primas (BARNEY, 1991). Neste estudo, foram avaliados os recursos físicos referentes a estrutura física, Insumos e serviços, apresentados a seguir.

4.1.1 Estrutura física

Considerando o objetivo inicial de identificar os recursos considerados estratégicos pelo empreendimento, o entrevistado foi questionado acerca de como foi pensada a estrutura física, quais recursos ele considerava estratégicos, dentre outras questões. Como consequência, a estrutura física foi colocada como estratégica pelo entrevistado. É possível identificar em sua fala diversos pontos que contribuem para tal, conforme tabela 1.

Tabela 1 - Discurso da entrevista acerca da estrutura física da clínica

Recursos físicos
Estrutura física
<i>“A clínica, ela iniciou em janeiro de 2011, nós começamos com 24 consultórios e em 2013, nós já tínhamos 65 consultórios”</i>
<i>“eu entrei na construção em 2010, já havia um projeto... que era desde a parte de comunicação, como seria a comunicação entre atendente e médico, onde é que seria a telefonia, tudo foi pensado justamente para inovar o serviço em Mossoró”</i>
<i>“O primeiro ponto é a questão da acessibilidade, né? Que você vê que a clínica é 100% acessível. E outros são as normas, né... são as NRs que são estabelecidas pelos órgãos competentes”</i>
<i>“A clínica foi idealizada, a questão física, desde a fachada até, por exemplo, o estacionamento... a gente já começou, se eu não estou enganado, com 40 vagas... aí nós compramos duas áreas aqui ao lado... onde os médicos, os funcionários e os representantes de laboratório já param”</i>
<i>“os nossos equipamentos são nível São Paulo... o mesmo mapa, o mesmo router, a mesma esteira ergométrica”</i>
<i>“O prédio pensado sempre para que seja o mais acessível e o mais fácil de você se mover dentro dele. Outro ponto são as estruturas. Os consultórios são consultórios com espaços para entrar uma maca, se for preciso fazer um giro em uma maca”</i>

Fonte: Pesquisa aplicada (2023)

É possível identificar que a estrutura física desenvolvida pela clínica foi feita desde o início de forma planejada e de acordo com as necessidades identificadas. Desde seu desenvolvimento a mesma foi construída de forma a ser acessível, de fácil transição e conforme todas as normas regulatórias obrigatórias para empreendimentos da área da saúde. A valorização dos recursos é ligada diretamente a capacidade que o empreendimento tem de explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças de forma complementar a análise interna (BARNEY; HESTERLY, 2017), algo que a clínica busca fazer.

Assim, esta estrutura física é considerada um recurso estratégico pelo fato de: (1) ter sido planejada desde o início; (2) ser 100% acessível aos colaboradores e pacientes; (3) seguir em sua totalidade as normas regulatórias, garantindo maior qualidade ao funcionamento; (4) possuir consultórios espaçosos; (5) possuir equipamentos nível São Paulo; e (6) dispor de estacionamento tanto para paciente quando para o corpo de funcionários.

Diante disto, é possível considerar a estrutura física um recurso estratégico mediante o entendimento que os fatores elencados agregam valor a clínica conforme defendido pelo gestor.

4.1.1.2 Avaliação da estrutura física pelo Modelo VRIO

Visando ao objetivo de se analisar os recursos internos sob a perspectiva do modelo VRIO, são destacadas agora as questões referentes ao valor, raridade, imitabilidade e organização.

Sobre a questão do Valor. Um recurso se torna valioso quando explora oportunidades e neutraliza ameaças do ambiente (BARNEY, 1991). Assim, para entendermos se a estrutura física é tida como um recurso valioso, o entrevistado foi perguntado sobre a importância desta, para o desempenho da clínica. Ele afirma o seguinte: *“Sim, eu não tenho nem dúvida que a estrutura do prédio em si como também os equipamentos, como já até mencionei há pouco tempo... são estratégicos para a clínica.”* É possível notar que a boa estrutura é parte essencial para execução de serviços, contribuindo assim para sua sobrevivência e sendo considerada valiosa para a organização.

Sobre a questão da raridade. Um recurso é visto como raro quando está sendo utilizado por um número pequeno de concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2017). Quando questionado acerca da raridade dentro da área de Mossoró o gestor afirma: *“Eu não queria puxar o peixe, assim, para dizer que o serviço da nossa clínica hoje destoa totalmente no serviço de Mossoró..., mas eu acho que hoje a gente destaca, sim, continua sendo um prédio moderno, uma estrutura moderna, uma logística inteligente”*. Nesse quesito, por se tratar de uma clínica que conta com uma estrutura grande, com mais de 65 consultórios, estacionamento próprio pra pacientes e funcionários e que atende e está preparada para lidar com várias especialidades, possuindo salas espaçosas e estando em conformidade com todas as normas regulamentares, a estrutura física como um todo pode ser considerada rara dentro do ambiente em que está inserida.

Sobre a questão da imitabilidade. A imitabilidade diz respeito ao quanto determinado recurso é fácil de ser obtido ou desenvolvido pela concorrência (BARNEY; HESTERLY, 2017). Acerca disso, o entrevistado afirma que a questão de idealizar e montar a estrutura é relativamente fácil, mas para tal é necessário um investimento financeiro grande, o que pode ser um impeditivo. A fala é demonstrada da seguinte forma: *“na questão de você idealizar isso aqui e montar, desde que tenha os recursos para tal, é simples. Mas o investimento financeiro necessário é muito grande.”* Dessa forma, é possível colocar a estrutura física como difícil de

ser imitada neste cenário, já que de acordo com Barney e Hesterly (2017) é difícil copiar um recurso quando este possui um alto custo.

Sobre a questão da organização. A organização avalia se existem normas e procedimentos organizacionais para tirar o máximo de proveito daquele recurso (BARNEY, 1991). Acerca disso, o entrevistado afirma: *“Desde o equipamento, aos ambientes, a acessibilidade, a estrutura de atendimento, tudo isso é organizado de forma a favorecer... para que o paciente se sinta mais confortável”*. Por meio destas e de outras falas destacadas, é possível aferir que desde o início a estrutura da clínica foi pensada de forma inteligente para auxiliar na prestação dos serviços oferecidos.

Considerando o último objetivo de classificar os recursos estratégicos e suas participações na criação de vantagem competitiva sustentável e fazendo-se a síntese das informações expostas, é apresentada a implicação competitiva da estrutura física na tabela 2.

Tabela 2 - Implicação competitiva da estrutura física

Recursos físicos					
	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Estrutura física	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Pesquisa aplicada (2023)

Assim, a estrutura física da clínica foi considerada como uma vantagem competitiva sustentável já que de acordo com Barney e Hesterly (2017), esta é a implicação competitiva de um recurso considerado valioso, raro, difícil de ser imitado e explorado pela organização.

4.1.2 Insumos

Os insumos dizem respeito aos materiais utilizados nas prestações de serviço da clínica. Além de materiais para consultas, a clínica conta com diversos serviços de imagem que também necessitam de componentes para serem realizados. Na tabela 3 constam as falas do entrevistado.

Tabela 3 - Discurso da entrevista acerca dos insumos

Recursos físicos
Insumos
<i>“Existem alguns relatórios que nos norteiam, mas, assim, o que eu digo, o mais importante é... você ter um cadastro de insumos interessante, você ter a média de consumo daquele insumo do período que você quer ter, você ter uma margem de segurança e o índice de ressuprir, vamos dizer assim.”</i>

“Vamos usar como exemplo o contraste... Os contrastes que a gente utiliza hoje no Brasil são os contrastes que utilizam em capitais e em outros países. E existem outros contrastes que são metade do preço, mas pela qualidade, nós não trabalhamos com ele”

“A gente olha muito para o nosso serviço... E a gente zela muito por um produto bom.”

“Independente se é plano de saúde, se é convênio, se é particular. Independentemente, é o mesmo padrão.”

“É. Então é isso. O estoque é isso. Primeira qualidade, segundo é o preço. A gente tem que analisar. Terceiro, a parte de planejamento. Pra qual período você quer atender, pra qual período você quer ter essa reserva. Facilidade de você ressuprir.”

Fonte: Pesquisa aplicada (2023)

Assim, os insumos são vistos como um recurso estratégico pois são parte essencial para execução da prestação dos serviços, garantindo o funcionamento integral da clínica. Para entender a importância destes o gestor foi questionado acerca do planejamento para se adquirir os insumos, os fatores levados em consideração e se este é considerado um diferencial do empreendimento.

Dessa forma, os insumos são considerados estratégicos devido a sua fundamentalidade no exercício das prestações de serviço para com os pacientes, além de se incluir o critério da qualidade, que pode ser colocado como um posicionamento estratégico da organização.

4.1.2.1 Avaliação dos insumos pelo Modelo VRIO

De forma complementar temos a análise sob a perspectiva e os critérios do modelo VRIO em busca de atingirmos o segundo objetivo específico.

Sobre a questão do Valor. Sobre os insumos e o quanto estes são essenciais o gestor reflete: *“contribui muito no nosso desempenho, é parte essencial dos nossos serviços, sempre tem uma margem de insumo para um determinado período para que nenhum paciente que venha deixe de realizar seu exame.”* Além de serem necessários para os afazeres diários e estarem intimamente ligados as receitas da clínica, existe o critério da qualidade que é colocado como um dos principais fatores na hora de se adquirir os insumos.

Contribuindo para neutralizar ameaças e explorar oportunidades, o recurso é identificado como valioso para a organização (BARNEY; HESTERLY, 2017) já que influencia no seu bom desempenho.

Sobre a questão da raridade. A respeito da raridade dos insumos utilizados, obteve-se a seguinte fala: *“É como eu disse, eu não conheço em totalidade os serviços aí fora, para afirmar se usam ou não... o nosso representante, que eu saiba ele só tem a nossa clínica... eu*

desconheço outros serviços que utilizem comumente esse mesmo padrão de qualidade.” Um dos pontos fortes levantados pelo gestor são os diferentes serviços de imagem disponíveis. Para estes, diversos insumos são necessários e para o gestor é essencial a qualidade dos insumos na realização desses serviços.

Levando essa vertente em consideração é possível colocar os insumos como raros conforme identificado pelo gestor que seus representantes atendem exclusivamente a clínica estudada, entendendo-se que poucas pessoas possuem o recurso, assegurando a questão da raridade (BARNEY, 1991).

Sobre a questão da imitabilidade. Acerca da facilidade de copiar os recursos o entrevistado comenta: *“Vai ser muito parecido com a facilidade de desenvolver um negócio parecido. O negócio é você realmente topar pagar aquele preço, se você estiver disposto, é fácil de conseguir esses insumos.”* Devido a essa facilidade, os insumos foram colocados como fáceis de serem replicados por outras organizações. Isso se dá ao fato de que recursos físicos podem apresentar maior facilidade de imitação e são fontes de vantagem competitiva principalmente quando existem direitos de exclusividade ou controle (PEREIRA; FORTE, 2008), algo que não existe dentro da realidade do empreendimento.

Sobre a questão da organização. Sobre ser explorado ao máximo pela organização (BARNEY; HERTERLY, 2017), a clínica conta com diversos relatórios e um sistema integrado que a auxilia na manutenção das questões ligadas aos insumos. O gestor informa que: *“Além dos relatórios temos o sistema que possui o cadastro de insumos, a média de consumo por período... calculamos uma margem de segurança para que o estoque esteja sempre bem redondinho.”* Dessa forma o recurso é caracterizado como já sendo bem explorado pela organização de forma que contribua para a exploração máxima do seu potencial.

É possível concluir assim, a implicação competitiva dos insumos de acordo com o aporte teórico na tabela 4.

Tabela 4 - Implicação competitiva dos insumos

Recursos físicos					
Insumos	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária

Fonte: Pesquisa aplicada (2023)

Conforme exposto na tabela, o recurso é categorizado com uma fonte de vantagem temporária já que os insumos são fáceis de serem imitados por organizações concorrentes. Em seguida analisaremos o último recurso físico, os serviços.

4.1.3 Serviços

A organização conta com diferentes tipos de serviço em seu leque. Atualmente a clínica conta com mais de 28 especialidades atendidas além de laboratório, serviços de imagem e vacinas. Na tabela 5 os trechos sobre serviços são apresentados.

Tabela 5 - Discurso da entrevista acerca dos serviços

Recursos físicos
Serviços
<i>“Já no início do atendimento ela vai dizendo o nome, quais são os exames, certo? E a justificativa por que ele está pedindo aquele exame, ou seja, o colega médico, vai saber por que ele está solicitando aquilo”</i> <i>“Algumas demandas têm a triagem, como ele fala, no serviço de imagem. Você preenche uma série de questionários. Você fica ali sentado por aproximadamente 10 minutos e o serviço, normalmente, já é realizado. A gente não tem muito interesse em postergar aquele atendimento.”</i> <i>“A gente quer que o paciente seja atendido o quanto antes. E algumas demandas, o paciente já sai com o exame na mão e com o próprio laudo.”</i> <i>“Esse serviço de imagem, ressonância tomografia, principalmente, ele foi montado com um neuro-radiologista, um dos poucos neuro-radiologistas do Nordeste, certo? Até quando ele veio montar o serviço com a gente, ele era, se eu não me estou enganando, ele era o único neuro-radiologista do Nordeste e ele trouxe todos os protocolos de centros avançados que ele estudou em São Paulo”</i> <i>“Existem alguns serviços que se destacam. Isso é muito comum. Muitas vezes pelo nível de investimento naquele serviço, ou pelo nível de... o nível dos profissionais que ali estão... Eu até falei no começo, destaquei o Doutor e os serviços de imagem.”</i> <i>“Mas a gente procura ter um atendimento humanizado... a gente sempre tem esse padrão”</i>

Fonte: Pesquisa aplicada (2023)

Para entendimento acerca dos serviços, o entrevistado foi questionado sobre como é trabalhado o atendimento, formas de avaliação do mesmo e se existe diferencial competitivo. Os serviços se colocam como um diferencial já que abrangem muitas áreas e são em essência o que é feito pela organização, um recurso isolado pode ser improdutivo, mas se torna uma fonte de vantagem competitiva quando combinado com recursos correspondentes (NEWBWRT, 2008). Assim, por meio do leque de opções visto na clínica, os serviços, combinados a estrutura física, aos insumos e ao padrão de qualidade são estratégicos dentro do mercado para o posicionamento da empresa.

4.1.3.1 Avaliação dos serviços pelo Modelo VRIO

A seguir são apresentadas as considerações referentes ao valor, raridade, imitabilidade e organização dos serviços prestados pela clínica.

Sobre a questão do Valor. Uma clínica da área de saúde é uma prestadora de serviços, logo, estes são parte crucial na exploração de oportunidades e neutralização de ameaças. Sobre o valor, o gestor fala: *“É o que nós somos, fazemos um investimento maior, cuidamos da manutenção, e nos atentamos aos critérios técnicos, desde o ensino, ao protocolo, ao profissional que ali coordena e lauda para garantir a qualidade dos serviços”*. É notória a importância da gestão e da qualidade dos serviços realizados, já que estes são essenciais para empresas que prestam serviços. Além disso, a pluralidade, um bom atendimento e um padrão de qualidade corroboram para consumidores satisfeitos que tanto voltam a organização como a indicam como sinônimo de qualidade.

Sobre a questão da raridade e imitabilidade. Acerca da raridade dos serviços em Mossoró, o entrevistado comenta: *“Olha, com o número de especialidades que nós temos, eu desconheço. Não estou dizendo que não tem. Eu desconheço nesse formato. Pode até ser que tenha, mas não é um negócio padronizado como o nosso.”* Apesar de considerado raro pelo gestor devido ao número de especialidades em um só local, é possível encontrar serviços parecidos em diferentes locais da cidade, inalcançado assim o princípio da raridade, que fala que para um recurso ser raro, deve haver poucos concorrentes que o possuem (BARNEY; HESTERLY, 2017). Por consequência também não podem ser tratados como onerosos de serem copiados.

Sobre a questão da organização. Para que um recurso seja explorado ele precisa dispor de sistemas e planejamentos (BARNEY; HESTERLY, 2017). Na organização estudada os serviços são explorados principalmente por meio do sistema utilizado, o entrevistado cita: *“no nosso sistema nós pagamos uma mensalidade justamente para melhorar na coordenação dos serviços. Até mesmo se o paciente veio hoje e daqui a um ano ele veio de novo, tem um histórico de atendimento daquele paciente, fica tudo no sistema.”*

Sintetizando os critérios avaliados pelo VRIO, é apresentado na tabela 6 a implicação competitiva dos serviços.

Tabela 6 - Implicação competitiva dos serviços

Recursos físicos					
Serviços	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva

Fonte: Pesquisa aplicada (2023)

Quando os recursos não são vistos como raros nem difíceis de serem imitados, estes são classificados como uma paridade competitiva (BARNEY; HERTERLY, 2017). Os serviços da clínica foram assim caracterizados por atualmente serem de fácil obtenção, além de já existirem de forma numerosa.

4.2 Recursos organizacionais

4.2.1 Reputação

A reputação de uma empresa está ligada a identidade da organização e a percepção desta por diferentes grupos que se relacionam com ela (ARGETINI; FORMAN, 2002). Para identificar se a reputação é tida como um recurso estratégico, foram feitos questionamentos acerca de como a reputação é avaliada, se é tida como um diferencial e os fatores que contribuem para sua construção. Na tabela 7, são expostas as falas do gestor sobre a reputação da clínica.

Tabela 7 - Discurso da entrevista acerca da Reputação

Recursos organizacionais
Reputação

“É uma pergunta que, é muito simples a pergunta, mas são vários critérios. É o atendimento, é a qualidade, é a indicação de outras pessoas, porque querendo ou não, a gente muitas vezes leva em consideração o que as pessoas dizem.”

“A gente investiu muito no acolhimento, na estrutura física, no nível de profissionais, para que aquele paciente que ele venha, ele saia se possível, se satisfeito estiver, saia divulgando, que é o que a gente chama de propaganda, que é boca a boca. Então, começa por aí.”

Fonte: Pesquisa aplicada (2023)

A reputação pode ser vista como fonte de valor ou de vantagem competitiva para as organizações (Barney, 1991), sendo um fator contribuinte para o seu desempenho. Assim, a reputação é colocada como um recurso estratégico para o gestor já que contribui por exemplo, para divulgação da clínica. Possuir uma reputação positiva no mercado pode influenciar no

relacionamento com seus *Stakeholders* e desempenhar um papel importante nos resultados da organização.

4.2.1.1 Avaliação da reputação pelo Modelo VRIO

Em seguida, temos a análise da reputação de acordo com os critérios do modelo VRIO.

Sobre a questão do Valor. Acerca da questão do valor, o entrevistado afirma: “*Sim, tem muito valor para nós*”. O valor é percebido a partir do momento em que auxilia na melhora da posição competitiva de uma empresa (BARNEY; HESTERLY, 2017). A reputação pode ser vista como um recurso valioso já que uma imagem positiva do negócio influencia nas relações que a clínica tem com seus fornecedores, parceiros, pacientes e funcionários.

Sobre a questão da raridade. Para um recurso ser raro, ele deve estar em posse de poucos concorrentes (BARNEY, 1991). Questionado acerca da raridade, o gestor comenta o seguinte: “*Nesse modelo eu desconheço uma reputação como a nossa. Ah, qual é o critério que você utiliza? Muitas vezes o feedback dos pacientes e dos parceiros que vêm tanto trabalhar na área de atendimento, como também, os representantes.*” Dentre os fatores que contribuem para a boa reputação da clínica é possível destacar o padrão de qualidade exigido e a busca por um atendimento humanizado dentro dos serviços prestados, além de possuir 12 anos de mercado, já tendo renome e sendo conhecida na região. Devido a esses fatores, a reputação foi colocada como um recurso raro.

Sobre a questão da imitabilidade. Copiar a reputação de qualquer estabelecimento pode ser algo oneroso já que a forma de se construir e manter uma reputação pode ser bem singular. Apesar disso, a reputação da clínica é embasada principalmente no seu padrão de qualidade, o atendimento humanizado e o marketing boca a boca feito pelos pacientes. Levando em contas esses fatores a reputação foi classificada como fácil de ser imitada, já que não é considerada muito custosa de ser reproduzida (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Sobre a questão da organização. Finalmente, para explorar o potencial da reputação da clínica, algumas ações são tomadas, como por exemplo pesquisas de satisfação, conforme o gestor comenta: “*Existem também alguns períodos do ano que a gente faz um trabalho para justamente, vamos dizer assim, forçar o número maior de pesquisa para que a gente possa ter uns indicadores mais precisos e trabalhar com eles*”. Por meio dessas pesquisas a clínica consegue aferir como está sua reputação e planejar ações para manutenção.

Em seguida, é apresentado a tabela 8 com a implicação competitiva referente a reputação da clínica.

Tabela 8 - Implicação competitiva da reputação

Recursos organizacionais					
Reputação	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária

Fonte: Pesquisa aplicada (2023)

Seguindo o aporte teórico a reputação da clínica proporciona vantagem competitiva temporária, visto ser um recurso valioso, raro, explorado pela organização, mas com facilidade de ser imitado.

4.2.2 Sistemas de planejamento, coordenação e controle

Os sistemas de planejamento, coordenação e controle são parte essencial do funcionamento da clínica, na tabela 9 são apresentados os principais trechos acerca do assunto.

Tabela 9 - Discurso da entrevista acerca dos sistemas

Recursos organizacionais
Sistemas de planejamento, coordenação e controle

“Tudo é feito pelo mesmo sistema”

“O nosso sistema é um ERP, né? Ele atende desde a parte de orçamento até o faturamento e cobrança”

“Desde a parte de atendimento, a insumo, a faturamento, a financeiro, a estoque, a... Enfim, a contabilidade, relatórios gerenciais e contábeis, nós adquirimos um desde 2017.”

“Esse sistema tem um custo mensal, a gente paga mensalidade, locações dos pontos. Justamente pra ter um histórico de atendimento dos pacientes e pra manter tudo em um local só.”

Fonte: Pesquisa aplicada (2023)

Para conhecimento do sistema utilizado foram feitas indagações a respeito de como funciona o planejamento de estoques, dos serviços e quais sistemas eram utilizados. O sistema é tido como um recurso estratégico já que é por meio dele que todas as consultas e resultados são agendados, facilitando o atendimento e tornando mais eficaz os processos internos. Além disso, o sistema integra as diferentes partes da empresa e permite a geração de relatórios que contribuem para a tomada de decisões da clínica.

4.2.2.1 Avaliação dos sistemas de planejamento, coordenação e controle pelo Modelo VRIO

As avaliações referentes a valor, raridade, imitabilidade e organização são apresentadas a seguir.

Sobre a questão do Valor. Os sistemas de controle e planejamento são considerados valiosos já que por intermédio dele, as atividades exercidas pelas clínicas se tornam mais eficientes, além de gerar relatórios que auxiliam por exemplo em estoque e na tomada de decisões, se adequando ao princípio de explorar oportunidades e neutralizar ameaças (BARNEY E HESTERLY, 2017). Sobre o quanto esses sistemas são valiosos para a clínica, o gestor afirma: *“São essenciais, dentro dele existem alguns relatórios que nos norteiam, além de que toda a integração das partes da clínica é feita por ele”*. Assim, este é considerado como valioso.

Sobre a questão da raridade e da imitabilidade. A respeito da raridade, o entrevistado possui a seguinte fala: *“É o que a gente chama de sistema de prateleira, né? No Brasil, existem três sistemas que são referências, realmente eu não consigo afirmar quantos utilizam o nosso, mas por ser um sistema de prateleira acredito que ele seja utilizado por outras empresas do meio.”* Por conseguinte, o sistema utilizado não é identificado como raro nem oneroso de ser imitado, já que é um dos principais utilizados e existe um fácil acesso para quem quiser obtê-lo (BARNEY E HESTERLY, 2017).

Sobre a questão da organização. Sobre o critério da organização, o sistema é explorado da melhor forma e contribui para outras áreas da clínica, nele são compiladas as informações de diferentes partes e são extraídos relatórios, o que permite que este seja explorado ao máximo em seu potencial.

A implicação competitiva do recurso sistema de planejamento, coordenação e controle é apresentada na Tabela 10.

Tabela 10 - Implicação competitiva dos sistemas

Recursos organizacionais					
Sistemas de planejamento, coordenação e controle	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva

Fonte: Pesquisa aplicada (2023)

Conforme apresentado, o sistema de planejamento e controle é colocado como uma paridade competitiva já que é comum entre outras empresas do ramo, perdendo assim o critério da raridade e consequentemente o da facilidade de imitação.

4.3 Recursos Humanos

Os recursos de capital humano incluem o treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos, dentre outros aspectos (BARNEY, 1991). Na tabela 11 são apresentados os principais trechos do entrevistado sobre os recursos humanos.

Tabela 11 - Discurso da entrevista acerca dos recursos humanos

Recursos humanos
<i>“Existe um organograma bem definido, existem funções bem definidas, existem atribuições pra cada função, existe hierarquia naquele organograma, existe, fora isso, existe o manual do colaborador”</i>
<i>“nessa área entra justamente essa habilidade de chamar pra conversar e saber a hora de receber, saber quando contratar, saber quem contratar, quais são os critérios pra cada função, então, são vários pontos que auxiliam e são bem definidos pelo nosso setor.”</i>
<i>“Na questão do corpo de funcionários, de colaboradores, hoje passou a ser pelo site por uma questão da LGPD... passou a ser a ferramenta, a única ferramenta de receber o currículo”</i>
<i>“Lá você vai dizer mais ou menos qual é a sua experiência, qual sua formação, qual é a área que você almeja, quais são suas habilidades. E em cima disso, há uma primeira entrevista”</i>
<i>“Em alguns momentos, em algumas situações, já foi necessário até trabalho de psicólogo fazer uma etapa daquela contratação”.</i>
<i>“A parceria de médicos, leva em consideração a questão do currículo, os próprios órgãos, CRM, outros órgãos, eles têm várias etapas.”</i>
<i>“Então, existem etapas, critérios comportamentais, questão de formação, questão de habilidade dele no consultório, eu posso ter a melhor formação do mundo, mas eu posso não ter tanta habilidade de abordagem, ou de trabalho em equipe, entendeu? Então, são várias as etapas”</i>

Fonte: Pesquisa aplicada (2023)

Acerca dos recursos humanos da clínica, foram feitas perguntas a respeito da forma de seleção do corpo de funcionários, a relevância dos conhecimentos e experiências e se esta era vista como um diferencial competitivo. Assim, o capital humano é tido como um recurso estratégico já que depende do mesmo para execução das prestações de serviços, além disso de acordo com Fischer (2002) todas as organizações dependem em algum grau do capital humano para obterem sucesso.

Na clínica, o processo dos recursos humanos começa desde a contratação. A empresa conta com um site onde é possível inserir as informações referentes a experiências e objetivos de atuação, além de contar com um setor próprio para lidar com toda a parte da gestão de pessoas. Ademais, quando necessário a organização também conta com ajuda de psicólogos para seleção dos funcionários. Por fim, por possuir em seu objetivo o alcance de um atendimento mais humanizado a empresa também avalia questões comportamentais e o perfil dos seus médicos e funcionários, buscando perpetuar uma cultura organizacional voltada para um atendimento humanizado.

4.3.1 Avaliação dos recursos humanos pelo Modelo VRIO

A seguir, são aparentadas as questões sobre o valor, raridade, imitabilidade e organização dos recursos humanos.

Sobre a questão do Valor. Sobre o quão valioso é o capital humano, o entrevistado relata: *“Com certeza é essencial, vemos além dos conhecimentos técnicos, às vezes o cara é o melhor médico do Brasil. Mas, por exemplo, se ele não tiver uma boa abordagem com o paciente, às vezes é um critério que o médico deixa de atender aqui.”* O capital humano conta com características como inteligência, conhecimento, capacidade de coordenar e administrar. Dessa forma, a importância dos recursos humanos se deve a essa capacidade de se gerir outros recursos da organização de forma que se explore as oportunidades e ameaças sejam neutralizadas (BARNEY E HESTERLY, 2017). Assim, o recurso é categorizado como valioso.

Sobre a questão da raridade. Acerca da raridade do capital humano da clínica, o gestor fala: *“É um recurso muito importante para nós, mas não é um recurso que nos torna, diferente dos outros. Aqui a gente tem um olhar mais cuidadoso, não é somente ter um médico, mas é possível que outros empreendimentos possuam esse olhar.”* É possível notar o cuidado e os critérios pra seleção dos profissionais da área que atuam na clínica, mas não há como comprovar que não existam profissionais tão bons quanto em outras organizações, portanto na presente pesquisa os recursos humanos não são colocados como raros.

Sobre a questão da imitabilidade. Quanto a imitabilidade, os recursos humanos possuem a capacidade de pensarem, motivarem-se e comprometem-se de formas diferentes, não se encontrando grandes barreiras nem altos custos para copiarem e reproduzirem os conhecimentos e habilidades do corpo de funcionários ou copiar seus processos. Dessa forma, os recursos humanos não são considerados onerosos de imitação.

Sobre a questão da organização. Os recursos humanos podem ser tratados na presente pesquisa como recursos organizados já que são explorados em conjunto com outros recursos identificados (BARNEY; HERTERLY, 2017). O capital humano é explorado segundo as suas habilidades e experiências e contribuem para a continuidade do negócio.

A síntese dos resultados da contribuição dos recursos humanos para a geração de vantagem competitiva é apresentada na Tabela 12 junto com sua implicação competitiva.

Tabela 12 - Implicação competitiva dos recursos humanos

Recursos humanos					
Recursos humanos	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva

Fonte: Pesquisa aplicada (2023)

Como evidenciado, os funcionários são parte essencial para o sucesso de uma empresa (FISCHER, 2002). Contudo, devido a exclusão do critério da raridade e imitabilidade, a implicação foi de paridade competitiva.

4.4 Recursos financeiros

Os recursos financeiros abrangem todo o dinheiro lícito utilizado para programar as atividades de um empreendimento (BARNEY; HERTERLY, 2017). Na tabela 13 estão os principais trechos do entrevistado acerca do assunto.

Tabela 13 - Discurso da entrevista acerca dos recursos financeiros

Recursos financeiros
<i>“Não é tão simples de responder, mas eu vou tentar responder. Claro, a demanda influencia muito nos investimentos... é uma justificativa para você ter um segundo equipamento. Ou então você pode melhorar a logística daquele equipamento.”</i> <i>“A demanda é importante, o retorno é sempre o principal, a satisfação é algo essencial. Então são vários critérios que nos norteiam para que a tomada de decisão seja o mais assertiva possível nos investimentos feitos”</i> <i>“Brasil é um país que tudo depende do momento, né? Tem a época dos juros altos, tem a época do juro baixo, tem a época do juro alto, mas que o governo está dando subsídio, então, você tem que saber surfar as ondas daqueles momentos, né?”</i> <i>“Hoje não tem nenhum financiamento, não tem nada, a clínica é 100% paga, não tem nenhuma dívida”</i>

“Existem algumas ações para aumento de receita, que consequentemente elas requerem um certo investimento. A parte de marketing é uma área essencial... existem alguns critérios, algumas áreas que a gente trabalha e que investe para que a gente aumente essa captação e essa conversão”

“A política de preço, falando assim, particular, normalmente é algo que respeite o que os honorários e o profissional que irá realizar aquela demanda, muitas vezes também por critérios técnicos ou por falta de oferta na cidade”

“Os convênios é algo meio que padrão. O poder de barganhar no convênio é muito grande”

“Quanto a parceria com os médicos, via de regra é que os dois, dependendo da especialidade do serviço... cheguem a um acordo que, é um critério nosso, sempre respeitar o profissional e respeitar também os órgãos competentes, questão de tributação, etc”

Fonte: Pesquisa aplicada (2023)

Sobre os recursos financeiros foram feitos questionamentos de como é realizado o planejamento dos investimentos do empreendimento, se existe algum investimento específico, política de preços, etc. Os recursos financeiros também estão ligados a capacidade de uma empresa de gerar receitas a partir de operações internas (IRELAND; HISKISSON; HITT, 2014), o que é visto por exemplo por meio das ações de marketing que buscam converter clientes e das parcerias feitas entre clínica e médicos. Além disso, a clínica se utiliza sempre de pesquisas e relatórios para tomada de decisões acerca de seus investimentos e políticas de preço, buscando ser o mais assertiva possível. Finalmente, de acordo com o gestor a clínica está dentro de um grupo saudável e está atualmente 100% paga.

4.4.1 Avaliação dos recursos financeiros pelo Modelo VRIO

As avaliações referentes ao modelo VRIO que levam em consideração valor, raridade, imitabilidade e organização são apresentadas a seguir.

Sobre a questão do Valor. O capital financeiro é tido como um recurso valioso da empresa já que é por meio deste que as empresas conseguem prosseguir com suas atividades empresariais (BARNEY; HERTERLY, 2017). Acerca do valor, o entrevistado afirma: *“É essencial, sem recurso financeiro tudo fica paralisado.”* Dessa forma, é possível entender como esses recursos, sejam eles próprios ou de terceiros são valiosos, já que é através deles que são feitas as compras de insumos, o pagamento de fornecedores e funcionários.

Sobre a questão da raridade. Quanto a disponibilidade de recursos por outros concorrentes para avaliação da questão da raridade (BARNEY; HERTERLY, 2017), o gestor possui a seguinte fala: *“eu acho que existe, comumente falado, grandes players na região, né? Que têm poder de barganha e que, se quiserem, vão conseguir reinventar o negócio e vão conseguir reestruturar, como aconteceu depois que a gente entrou no ramo em 2011”*. Embora

a empresa esteja com um financeiro saudável e possua recursos próprios, a área da saúde possui grandes conglomerados, não sendo raro a existência de outras organizações com a disponibilidade financeira que a clínica possui hoje, não categorizando o recurso como raro.

Sobre a questão da imitabilidade. Embora já existam outras organizações de grande porte com recursos, empresas que estão em crescimento e querem expandir para um modelo parecido ao da clínica podem encontrar uma dificuldade em imitar a saúde financeira considerando a instabilidade dos cenários econômicos, assim, concernente a imitabilidade, e tomando por base Barney e Hesterly (2011), é possível considerar a capacidade financeira do restaurante um recurso oneroso de ser imitado.

Sobre a questão da organização. Quanto a ser explorado, os recursos financeiros são explorados ao máximo em conjunto com o gestor de finanças por meio da análise de investimentos, políticas de preços e parcerias com médicos.

Na tabela 14 é apresentada a implicação competitiva do capital financeiro da clínica.

Tabela 14 - Implicação competitiva dos recursos financeiros

Recursos financeiros					
Recursos financeiros	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade competitiva

Fonte: Pesquisa aplicada (2023)

Em conformidade com o aporte teórico, o recurso financeiro foi categorizado como uma paridade competitiva devido a existência de outros empreendimentos com uma saúde financeira positiva.

Finalmente, todos os recursos competitivos da clínica foram avaliados e são apresentados na Tabela 15 junto de suas implicações competitivas.

Tabela 15 - Implicações competitivas dos recursos identificados na clínica

Categorias de análise	Subcategorias de análise	Questões competitivas		Implicação competitiva
Recursos físicos	Estrutura física	É valiosa?	Sim	Vantagem competitiva sustentável
		É rara?	Sim	
		É difícil de imitar?	Sim	
		É explorada pela organização?	Sim	
Recursos físicos	Insumos	É valiosa?	Sim	Vantagem competitiva temporária
		É rara?	Sim	
		É difícil de imitar?	Não	
		É explorada pela organização?	Sim	

Recursos físicos	Serviços	É valiosa? É rara? É difícil de imitar? É explorada pela organização?	Sim Não Não Sim	Paridade competitiva
Recursos organizacionais	Reputação	É valiosa? É rara? É difícil de imitar? É explorada pela organização?	Sim Sim Não Sim	Vantagem competitiva temporária
Recursos organizacionais	Sistemas de planejamento, coordenação e controle	É valiosa? É rara? É difícil de imitar? É explorada pela organização?	Sim Não Não Sim	Paridade competitiva
Recursos humanos	Recursos humanos	É valiosa? É rara? É difícil de imitar? É explorada pela organização?	Sim Não Não Sim	Paridade competitiva
Recursos financeiros	Investimentos e capital financeiro	É valiosa? É rara? É difícil de imitar? É explorada pela organização?	Sim Não Sim Sim	Paridade competitiva

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

De acordo com a tabela é possível observar que dos 7 recursos identificados apenas o recurso estrutura física é classificado como fonte de vantagem competitiva sustentável. Dois deles, os Insumos e a reputação são fontes de vantagem competitiva temporárias e os outros quatro que incluem serviços, sistemas, recursos humanos e financeiros são apenas fonte de paridade competitiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A perspectiva de análise estratégica da RBV procura explicar um melhor desempenho nas empresas a partir da exploração de diferentes combinações de recursos e capacidades internos para se entender o potencial que há em gerar vantagens competitivas. Dessa forma, o presente estudo teve como objetivo geral avaliar quais recursos estratégicos são motivadores de vantagem competitiva em uma empresa do setor de prestação de serviços na área médica. A partir do aporte teórico, metodologia e entrevistas, pode-se dizer que tal objetivo foi alcançado. De forma complementar, os objetivos específicos também foram atingidos.

Com o intuito de satisfazer ao primeiro objetivo específico de se identificar quais são os principais recursos considerados estratégicos pela organização foi-se utilizada a categorização proposta por Barney e Hesterly (2017), onde os recursos são classificados em quatro grandes categorias: recursos físicos, recursos organizacionais, recursos humanos e recursos financeiros. De forma complementar, foi feita uma pesquisa prévia no site da empresa e os principais recursos identificados foram: (1) estrutura física; (2) insumos; (3); serviços; (4) reputação; (5); sistemas de coordenação e controle; (6) capital humano e (7) capital financeiro.

O segundo objetivo tinha a intenção de analisar os recursos e capacidades internos sob a perspectiva do modelo VRIO. Este foi alcançado a partir dos questionamentos feitos nas entrevistas a respeito do valor, raridade, imitabilidade e organização. Com todos os recursos analisados foi possível identificar que todos eram valiosos e explorados pela organização, três eram raros e dois difíceis de imitar.

Por fim, com o intuito de classificar os recursos estratégicos e suas participações na criação de vantagem competitiva sustentável, e possuindo como base o aporte teórico apresentado, apenas o recurso de estrutura física foi classificado como fonte de vantagem competitiva sustentável. Ademais, os insumos e a reputação foram tidos como fonte de vantagem competitiva temporária e os serviços, sistemas, recursos humanos e financeiros foram colocados como paridade competitiva.

Identificadas e classificadas as vantagens competitivas encontradas no presente estudo, se torna possível que a clínica estudada melhore e reavalie seu processo de formulação de estratégias. A partir do conhecimento exposto, é possível se utilizar dessas informações para melhorar das estratégias de acordo com os recursos internos identificados e suas diferentes possibilidades de combinações.

5.1 Limitações da pesquisa

O estudo pretendeu avaliar quais recursos estratégicos são motivadores de vantagem competitiva em uma empresa do setor de prestação de serviços na área médica. Em razão disso, os resultados obtidos dizem respeito a uma realidade específica, não podendo-se generalizar estes a outras organizações. Outra limitação diz respeito a entrevista ter sido feita apenas com um gestor, não obtendo-se assim a perspectiva de outras pessoas envolvidas na organização. Por fim, apresentou-se a limitação quanto a análise das capacidades, sendo o maior foco direcionado aos recursos.

5.2 Sugestões de estudos futuros

O estudo abre possibilidade para outros trabalhos científicos futuros. Ainda com base na RBV e no modelo VRIO indica-se a aplicação dos métodos em outras clínicas da região de Mossoró a fim de se obter uma comparação entre as realidades existentes. Ademais, estudos dentro de outras vertentes podem ser feitos, com o foco de identificar quais recursos são mais valorizados pelos pacientes da clínica ou o nível de satisfação dos serviços prestados pelo objeto de estudo.

REFERENCIAS

ABREU, A; ANTONIALLI, L. Aplicação da teoria RBV ao setor de serviços de saúde: uma revisão sistemática. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**. v. 10, n.1, p. 140-169, 2017.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.

ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Website da Agência Nacional de Saúde Suplementar**. Disponível em: < <https://www.gov.br/ans/pt-br/assuntos/noticias/numeros-do-setor/marco-planos-de-saude-apresentam-crescimento-de-217-mil-de-beneficiarios> >. Acesso em: 29 set. 2023.

ARGENTI, P. A.; FORMAN, J. **The Power of Corporate Communication – Crafting the Voice and Image of Your Business**. McGraw-Hill, 2002.

BAIA, E.; FERREIRA, J.; RODRIGUER, R. Value and rareness of resources and capabilities as sources of competitive Advantage and superior performance. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 18, n, 3, p. 249–262, 2019.

BAKOS, A.; MILLER, C.; PACKHAM, G.; PICKERNELL, D.; THOMAS, B. Internal Electronic Information as a Competitiveness-Enhancing Resource in German Automotive Industry Suppliers. **Strategic Change**, v. 25, n. 1, p. 61–80, 2016.

BARDIN. L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 1977.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n.1, p. 99–120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2017.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

BRANDENBURGER, A. M; STUART JR; H. W. Value-based business strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 5, n. 1, p. 5-24, 1996.

BULGACOV, Sergio et al. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 3, p. 7-30, set./dez. 1997.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHANDLER, Alfred Dupont. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. **Cambridge: M. T. I**, 1962.

CHEN, M.-J., LIN, H.-C., MICHEL, J. G. Navigating in a hypercompetitive environment: the roles of action aggressiveness and TMT integration. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 13, p. 1410–1430, 2010.

DESLANDES, S. F. A Construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, M. C. (Org.). **Pesquisa Social**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1994. p.31-50.

DEUTSCH, Morton; COOK, Stuart W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

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

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Editora Campus. 1995.

FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M., (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FIOCRUZ. Rocha, Marco Antonio. **Reestruturação do setor privado de serviços de saúde**, Rio de Janeiro, 2021.

FUZINATTO, N. M.; SANTOS JUNIOR, S. Agricultura Urbana como Recurso Competitivo em Serviços Alimentares: Uma Avaliação por Meio da Teoria da Visão Baseada em Recursos. **Turismo: Visão e Ação**, v. 22, n. 1, p. 2-23, 2020.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114–135, 1991.

GRANT, R. M. Toward A Knowledge-Based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**. v.17. p.109-122, 1996.

GRANT, R. M. The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice. **Long Range Planning**, v. 30, p. 450-454, 1997.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERMES, L. C. R.; CRUZ, C. M. L.; SANTINI, L. Vantagens Competitivas do Mix de Varejo sob a Ótica da VRIO: Um Estudo de Caso em um Supermercado Independente. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 3, p. 373-389, 2016.

HOOLEY, G.; BRODERICK, A.; MOLLER K. Competitive positioning and the Resource-Based view of the firm, **Journal of Strategic Marketing**, v. 6, n. 2, p. 97-116, 1998.

HOSKISSON, R. E. et. al. **Estratégia Competitiva**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R.E.; HITT, M. A. **Administração Estratégica**. 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. Bahia: Via Litterarum, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2019.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Disponível em: Minha Biblioteca, (9th edição). Grupo GEN, 2021.

LEARNED, E.P.; CHRISTENSEN, C.R.; ANDREWS, K.E.; GUTH, W.D. Business Policy: Text and Cases Irwin, **Homewood IL**, 1965.

LEKER, J.; BAUER, M. Understanding the Strategic Environment of the Firm. **Strategic Analysis**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2018. p. 59-107

MCGEE, J. Resource-Based View. **Wiley Encyclopedia of Management**, v. 44, n. 2, p. 12–16, 2015.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27. 1990/1991, p. 149-158

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processo**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. **Os 5 Ps da estratégia**. In: MINTZBERG, H. et. al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 26 – 32.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NEWBERT, S. L. Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 7, p. 745–768, 2008.

NOBRE, F. S.; TOBIAS, A. M.; WALKER, D. S. Uma visão da empresa baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingenciais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 3, p. 413-432, 2011.

PEREIRA, M. S.; FORTE, S. H. A. C. Visão baseada em recursos nas instituições de ensino superior de Fortaleza: uma análise ex-ante e ex-post à LDB/ 96. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 1, p. 107–129, 2008.

PENROSE, E. The Theory of the Growth of the Firm. **Oxford University Press**, 1959.

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

PORTER, M. E. Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors. New York: **Free Press**, 1980.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v.12, p.95-117, 1991.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

QUINN, J. B. Strategies for Change: Logical Incrementalism. **Richard D. Irwin Inc.**, 1980.

RAHARJO, K.; NURJANNAH, N.; SOLIMUN, S.; ACHMAD, R. F. A. The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance. **Journal of Organizational Change Management**, v. 31, n. 7, p. 1346-1367, 2018.

RODRIGUES, P. J. *Revolução: consultorias puxam agenda de transformação no mercado*. Forbes Brasil, 2022. <https://forbes.com.br/forbes-tech/2022/12/revolucao-consultorias-puxam-agenda-de-transformacao-no-mercado/>

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1978.

RUGMAN, A.M.; VERBEKE, A. Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management. **Strategic Management Journal**, V. 23, P.769-780, 2002.

SACCHITIELLO, Bárbara. **Cenp-Meios aponta crescimento de 38,8% em 2021**. [S. l.], 21 mar. 2022. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/midia/cenp-meios-aponta-crescimento-de-388-em-2021>. Acesso em: 10 nov. 2022.

SALGADO, C. C. R.; COLOMBO, C. R. 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**, v. 16, n. 5, p. 195-225, 2015.

SANCHES, P. L. B.; MACHADO, A. G. C. Estratégias de inovação sob a perspectiva da Resourced-Based View: análise e evidências em empresas de base tecnológica. **Gestão e produção**, v. 21, n. 1, p. 125-141, 2014.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. Disponível em: Minha Biblioteca, (24th edição). Cortez, 2017.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. **Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção**, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n 7, p. 509-533, 1997.

THOMPSON JUNIOR, A. A.; STRICKLAND II, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

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

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

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

Apêndice A- Roteiro de entrevista



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

I. Introdução	
	Objetivo geral: Avaliar quais recursos estratégicos são motivadores de vantagem competitiva em uma empresa do setor de prestação de serviços na área médica possuindo como base a RBV e o Modelo VRIO.
	Para consecução do objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: • Identificar quais são os principais recursos considerados estratégicos pela organização; • Analisar os recursos e capacidades internos sob a perspectiva do modelo VRIO; • Classificar os recursos estratégicos e suas participações na criação de vantagem competitiva sustentável.
	Explicação dos procedimentos da pesquisa
	Apresentação do Termo de Consentimento e Confidencialidade dos dados
II. Dados de caracterização do entrevistado	
	Cargo ocupado: _____
	Tempo no cargo: _____
	Atribuições (principais atividades desenvolvidas): _____

III- Recursos e Capacidades			
Recursos são todos os ativos, capacidades, atributos, processos organizacionais, informações e conhecimentos controlados por uma organização, através dos quais são possíveis as programações de estratégias (BARNEY, 1991). Capacidades são um subconjunto de recursos que permitem a empresa aproveitar por completo outros recursos que controla (BARNEY; HESTERLY, 2011), dessa forma compreendem os conhecimentos, experiências e habilidades controlados pela empresa.			
Recursos físicos	Estrutura física	Identificar se a estrutura física é considerada um recurso estratégico pelo empreendimento	1. Como foi pensada a estrutura física da clínica?
			2. Na sua visão a estrutura física da clínica é um diferencial competitivo capaz de atrair clientes? Por quê? (considerar localização, estacionamento e instalações)
			3. Na sua visão quais são os componentes físicos que mais agregam valor aos serviços prestados pela clínica? (ex: maquinário)
			4. Você considera a estrutura física um recurso estratégico?
		Avaliar a estrutura física com base no Modelo VRIO	5. Na sua visão a estrutura física é fundamental para o desempenho da empresa? (VALOR)
			6. Na sua visão quantos de seus concorrentes possuem a mesma estrutura física? (RARIDADE)
			7. Na sua visão em que nível a estrutura física da clínica pode ser copiada? (IMITABILIDADE)
			8. Como vocês exploram a estrutura física? (ORGANIZAÇÃO)

Recursos físicos	Insumos	Identificar se os insumos são considerados um recurso estratégico pelo empreendimento	9. Como são planejadas as aquisições dos insumos necessários para as prestações de serviço?
			10. Quais são os fatores levados em consideração na hora que se adquirem os insumos?
			11. Na sua visão os insumos adquiridos são um diferencial competitivo do clínica? Por quê?
		Avaliar os insumos competitivos com base no Modelo VRIO	12. Na sua visão os insumos são fundamentais para o desempenho? (VALOR)
			13. Na sua visão quantos dos concorrentes adquirem insumos iguais aos da clínica? (RARIDADE)
			14. Na sua visão é fácil adquirir insumos iguais? (IMITABILIDADE)
			15. Como a clínica está organizada para explorar o potencial competitivo dos insumos? (ORGANIZAÇÃO)

Recursos físicos	Serviços	Identificar se os serviços são considerados recursos estratégicos pelo empreendimento	16. Como os serviços prestados são planejados?
			17. Como vocês trabalham o atendimento?
			18. Existe diferencial competitivo nos serviços que vocês oferecem?
			19. Como os clientes avaliam os serviços prestados?
		Avaliar os serviços com base no Modelo VRIO	20. Como você avalia a importância dos serviços para o desempenho? (VALOR)
			21. Na sua visão os seus concorrentes oferecem esses mesmos serviços? Incluindo todas as particularidades trabalhadas pela clínica? (RARIDADE)
			22. Na sua visão em que nível os serviços oferecidos podem ser copiados? (IMITABILIDADE)
			23. Como a clínica está organizada para explorar o potencial competitivo dos serviços? (ORGANIZAÇÃO)

Recursos organizacionais	Reputação	Identificar se a reputação é considerada um recurso estratégico pelo empreendimento	24. Como você avalia a reputação da clínica? Como vocês fazem para mantê-la?
			25. Na sua visão a reputação é um diferencial competitivo capaz de atrair clientes?
			26. Na sua visão quais os fatores que influenciaram na construção da reputação da clínica?
		Avaliar a reputação com base no Modelo VRIO	27. Na sua visão a reputação contribui para o desempenho da empresa? (VALOR)
			28. Na sua visão os seus concorrentes possuem essa mesma reputação? (RARIDADE)
			29. Na sua visão em que nível a reputação pode ser copiada? (IMITABILIDADE)
			30. Como a clínica está organizada para explorar o potencial competitivo do recurso reputação? (ORGANIZAÇÃO)

Recursos organizacionais	Sistemas de planejamento, coordenação e controle	Identificar se os sistemas de planejamento, coordenação e controle são considerados recursos estratégicos pelo empreendimento	31. Como vocês planejam os estoques dos materiais necessários aos atendimentos? São realizadas parcerias para aquisição dos insumos?
			32. Como funciona o processo de planejamento e controle dos serviços prestados pela clínica?
			33. como é feito o acompanhamento diário dos serviços prestados?
			34. Você considera os sistemas de planejamento das atividades um recurso estratégico?
		Avaliar a reputação com base no Modelo VRIO	35. Na sua visão os sistemas de planejamento, coordenação e controle são fundamentais para o desempenho? (VALOR)
			36. Na sua visão quantos de seus concorrentes planejam, coordenam e controlam suas atividades do mesmo modo?(RARIDADE)
			37. Na sua visão esses sistemas são fáceis de serem copiados pelos concorrentes? (IMITABILIDADE)
			38. Como a clínica está organizada para explorar o potencial competitivo dos sistemas de planejamento, coordenação e controle? (ORGANIZAÇÃO)

Recursos humanos	Experiências, conhecimentos, habilidades dos colaboradores	Identificar se experiências, conhecimentos, habilidades dos colaboradores são considerados recursos estratégicos pelo empreendimento	39. Como vocês selecionam e treinam os colaboradores/médicos?
			40. Na sua visão qual o nível de relevância das experiências, habilidades e conhecimentos dos colaboradores para o desempenho dos serviços?
			41. Vocês buscam aprimorar as habilidades dos colaboradores/médicos?
			42. Na sua visão as experiências, conhecimentos e habilidades dos colaboradores que formam a clínica são um diferencial competitivo?
		Avaliar experiências, conhecimentos, habilidades dos colaboradores com base no Modelo VRIO	43. Na sua visão em que nível as experiências, conhecimentos e habilidades dos colaboradores contribuem para o desempenho da clínica? (VALOR)
			44. Na sua visão quantos de seus concorrentes possuem as mesmas experiências, conhecimentos e habilidades? (RARIDADE)
			45. Na sua visão as experiências e conhecimentos são fáceis de serem copiados pelos concorrentes? (IMITABILIDADE)
			46. Como a clínica está organizada para explorar o potencial competitivo dos colaboradores? (ORGANIZAÇÃO)

Recursos financeiros	Investimentos e capital financeiro	Identificar se os investimentos e capital financeiro são considerados recursos estratégicos pelo empreendimento	47. Como são planejados investimentos na estrutura ou os serviços?
			48. Com que frequência são realizados investimentos na clínica?
			49. Quais são os principais investimentos que a clínica realiza para aumentar o número de clientes?
			50. Como funciona a política dos preços? E a dos convênios?
			51. Existe algum tipo de parceria entre os profissionais da saúde e a clínica?
		Avaliar os recursos competitivos com base no Modelo VRIO	52. Na sua visão os investimentos financeiros são fundamentais para o faturamento do empreendimento? (VALOR)
			53. Na sua visão os concorrentes dispõem da mesma capacidade financeira que o empreendimento para investir? (RARIDADE)
			54. Na sua visão em que nível os investimentos realizados podem ser copiados pelos concorrentes? (IMITABILIDADE)
			55. Como vocês fazem para explorar o potencial competitivo dos recursos financeiros (investimentos e capital de giro)? (ORGANIZAÇÃO)

Apêndice B – Termo de Confidencialidade



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Pelo presente documento, a signatária, Yasmin Lima Silva, discente do curso de Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), em fase de pesquisa de campo, se compromete a manter as suas fontes de informações em total anonimato. Neste sentido, não será feita a identificação do entrevistado na redação final do relatório.

Mossoró – RN, _____, 2023.

Yasmin Lima Silva

Apêndice C – Termo de Consentimento



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Eu, _____, sendo conhecedor do tema e metodologia utilizados pela discente Yasmin Lima Silva, universitária do curso de Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), consinto em participar da pesquisa conduzida pela mesma, Entendo que toda e qualquer informação prestada por mim no decorrer da(s) entrevista(s) pode ser utilizada para elaboração e escrita de relatórios referentes à pesquisa. Sou conhecedor também que as entrevistas podem ser gravadas. É acordado entre a pesquisadora e signatário deste termo que minhas informações pessoais enquanto entrevistado devem ser impedidas.

Mossoró – RN, _____ de _____ de 2023.

Assinatura: _____