



ISSN on-line: 2238-4170
<http://periodicos.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea>
Gestão Contemporânea, Vila Velha, v.10, n.1, p. 16-53, dez. 2020.

ARTIGO ORIGINAL

RECURSOS E CAPACIDADES ESTRATÉGICAS: UM ESTUDO COM EMPRESAS DE SOFTWARE NA CIDADE DE MARINGÁ-PR

ORIGINAL ARTICLE

STRATEGIC RESOURCES AND CAPACITIES: A STUDY WITH SOFTWARE COMPANIES IN THE CITY OF MARINGÁ-PR

Natália Alves Ramos¹

Universidade Estadual de Maringá - UEM, Maringá/PR – Brasil

Cleicleide Albuquerque Augusto²

Universidade Estadual de Maringá - UEM, Maringá/PR – Brasil

Resumo

O presente estudo teve como objetivo compreender como os recursos e capacidades influenciam na obtenção de vantagem competitiva em empresas de *software* na cidade de Maringá. Para tanto, realizou-se um estudo multi-casos, de natureza qualitativa e do tipo descritivo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores, bem como por questionários respondidos pelos funcionários, sendo, posteriormente, tratados e interpretados por meio do método de análise de conteúdo. Os resultados obtidos indicaram que os recursos humanos, como o *know-how* e a experiência dos funcionários, e os recursos organizacionais, por meio da reputação da marca, cultura organizacional e credibilidade no mercado, podem ser considerados recursos estratégicos que geram vantagem competitiva. Observou-se também que as empresas impõem barreiras à competição por meio da valorização dos funcionários, bem como buscam direitos de propriedade sobre produtos desenvolvidos. Conclui-se que, como os recursos humanos podem deixar a organização em qualquer tempo para atuar em outras empresas, denota-se uma limitação no potencial desses recursos para gerar vantagem competitiva.

Palavras-chave: Recursos e capacidades. Visão Baseada em Recursos (VBR). Vantagem competitiva. Setor de *Software*.

Abstract

This study aimed to understand how resources and capabilities influence the achievement of competitive advantage in software companies in the city of Maringá. To this, a multi-case study carried out, with a qualitative and descriptive nature. Data were collected through semi-structured interviews with managers, as well as through questionnaires answered by employees, which were subsequently treated and interpreted using the content analysis method. The results obtained indicated that human resources, such as the know-how and experience of employees, and organizational resources, through the brand's reputation, organizational culture and credibility in the market, can be considered strategic resources that generate competitive advantage. It was also observed that companies impose barriers to competition by valuing employees, as well as seeking property rights on products developed. It is concluded that, since human resources can leave the organization at any time to work in other companies, there is a limitation in the potential of these resources to generate competitive advantage.

Keywords: Resources and capabilities. Resource Based View (RBV). Competitive advantage. Software industry.

¹ Graduada em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM).

² Professora Adjunta do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá. Atua na área de Estratégia Organizacional e Gestão de Pessoas. E-mail: caaugusto2@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O fortalecimento da globalização, associado ao grande avanço tecnológico tornou o mercado competitivo mais complexo e imprevisível, indicando desafios para empresas de diversos setores. Nesse contexto, essas empresas necessitam adotar e desenvolver estratégias que envolvam a combinação adequada de seus recursos para posicionar-se nos mercados onde atuam e obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Conforme Barney (1991), a vantagem competitiva é alcançada, quando uma empresa tem potencial para gerar maior valor econômico que os concorrentes.

Os estudos envolvendo vantagem competitiva na área de estratégia concentram-se em diferentes abordagens possíveis de serem exploradas pelas empresas. Uma delas é a Visão Baseada em Recursos (VBR), definida como uma perspectiva que explica o comportamento estratégico da firma (WERNEFELT, 1984). Para analisar o comportamento estratégico da firma, a VBR considera os recursos empresariais como principais determinantes na construção de diferenciais competitivos (COELHO; PAVÃO E BANDEIRA DE MELLO, 2009; BARNEY; HESTERLY, 2016).

Em sua discussão sobre os recursos da firma, Barney (1991) os classifica em recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais. Além desses tipos de recursos, Barney e Hesterly (2011) identificam os recursos financeiros como importante para criar e implementar estratégias. Além do mais, Barney (1991) indica que os recursos geradores de vantagem competitiva devem possuir quatro atributos: serem valiosos, raros, difíceis de imitar e de substituir. Por outro lado, Peteraf (1993) indica que a firma se destaca na indústria se os recursos apresentarem eficiência superior, se tiverem mobilidade imperfeita e se limitarem a competição *ex ante* e *ex post*, para tornar difícil sua imitação quando adquiridos.

Os recursos empresariais têm tido papel de destaque no segmento de Tecnologia da Informação (TI), que evoluiu muito nos últimos anos, contribuindo de forma significativa para as operações das empresas. Segundo Rocha (2010), as atividades de *software* estão associadas à concepção, desenvolvimento e codificação de programas para a execução de tarefas em computadores. Para

tanto, engloba a gestão de recursos em atividades dinâmicas e tem apresentado elevado índice de crescimento de sua produtividade.

Conforme a Associação Brasileira das Empresas de *Software* (ABES), um estudo mostra que o mercado de TI no Brasil, incluindo hardware, *software* e serviços, aumentou 9,2% em 2015, contra os 5,6% da média global de crescimento. No mundo, os investimentos neste setor somaram US\$ 2,2 trilhões no mesmo ano. Consequentemente, tem crescido a competição entre as empresas atuantes neste mercado, uma vez que organizações de diferentes setores compreendem o valor e os impactos dos investimentos em TI nos negócios na cadeia de valor.

Diante desse contexto, observa-se que, por um lado, o novo paradigma tecnológico tem levado o setor de *software* a um crescimento significativo, intensificando o uso de novas tecnologias nos processos e produtos, bem como promovendo transformações radicais na forma de gestão das empresas. Por outro, surge a administração de recursos e capacidades para sustentar esse crescimento de forma estratégica. Com isso levanta-se a seguinte questão de pesquisa: como os recursos e capacidades influenciam na vantagem competitiva de empresas de *software* na cidade de Maringá? Destaca-se que a cidade de Maringá já é um polo na área de *software*.

Deste modo, com base nas premissas, importância e evolução dos estudos da VBR, o objetivo geral desse trabalho é compreender como os recursos e capacidades influenciam na obtenção de vantagem competitiva em empresas de *software* na cidade de Maringá. Para tanto, buscou-se identificar os tipos de recursos nas empresas estudadas, caracterizar a capacidade estratégica dos recursos, a partir de seu valor, raridade, imitabilidade e substituição, bem como e descrever as barreiras à competição nas empresas estudadas.

Este estudo justifica-se pela necessidade de investigar, dentre as empresas de *software* analisadas, quais recursos identificados conferem maior vantagem competitiva à empresa em relação ao setor de atuação. Nota-se que o setor de *software* é um setor pouco explorado no campo da administração estratégica. No entanto, como objeto empírico, as empresas do setor de *software* fornecem uma trajetória que possibilita a evidência dos recursos e capacidades construídos

ao longo do tempo, permitindo também uma exploração dos pressupostos teóricos que sustentam a VBR.

Para atender o objetivo proposto, este trabalho está estruturado em cinco seções, incluindo esta parte introdutória. Na segunda seção, é apresentado o referencial teórico sobre VBR, envolvendo uma discussão sobre tipos, características de recursos estratégicos, barreiras à competição, bem como sobre vantagem competitiva. A terceira seção aborda a metodologia empregada, em que são apresentados a natureza, tipo e abordagem da pesquisa, detalhando também as formas de coleta e análise dos dados. A análise dos principais resultados obtidos com a realização da pesquisa é feita na quarta seção, e, finalmente na quinta seção expõe-se as conclusões, indicando se as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras, seguidas das referências utilizadas.

2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A Visão Baseada em Recursos (no inglês RBV – *Resource Based View*) parte da premissa que os fatores internos às organizações possuem influência determinante no desempenho empresarial. Assim, considera as organizações como detentora e controladora de um grupo de recursos, cujo seu desenvolvimento depende de sua utilização estratégica, visto que esses recursos são entendidos como fonte de vantagens competitivas (MARTINS et.al, 2009). O estudo sobre a Visão Baseada em Recursos (VBR) foi influenciado e teve como precursora a economista Edith Penrose, a partir de sua obra *The theory of the growth of the firm*, publicada em 1959.

Penrose tinha por objetivo responder “se há algo na natureza da firma que levava ao crescimento da firma ao mesmo tempo em que impunha limites ao crescimento” (LEITE; NUNES, 2015, p.140). A teoria penroseana aborda também, que as decisões da firma são determinadas pelo planejamento e organização interna dos recursos e serviços produtivos existentes. Contrariando-se, portanto, à teoria econômica tradicional dos mercados de fatores e de produtos, que

considera o preço e a alocação dos recursos em diferentes usos como determinantes. Dito de outra forma, a firma é entendida como uma organização administrativa que, de maneira inter-relacionada com suas políticas, coordena suas atividades econômicas visando buscar o lucro e não maximizar o lucro (KRETZER, 2006).

Desta forma, outros pesquisadores se motivaram em fundamentar a perspectiva teórica da VBR, sendo que o termo “*Resource-based view*” (RBV) foi instituído por Wernerfelt (1984). Em seu trabalho o autor faz um paralelo entre a Visão tradicional Baseada em Produtos – conforme o modelo competitivo de Porter (1985), e a Visão Baseada em Recursos. Nesse trabalho, são apresentadas novas perspectivas estratégicas que consideram os recursos distintivos da empresa, e não os produtos, como na abordagem de Porter. Assim, um aumento na lucratividade da empresa pode ser mais bem explicado pela força dos seus recursos do que pela sua posição de mercado (CARVALHO; GRZEBIELUCKAS, 2006). Nesse sentido, Wernerfelt (1984, p. 172, tradução nossa) menciona quatro proposições:

1. A análise das firmas, em termos de seus recursos, conduz a imediatas ideias, diferentes da perspectiva tradicional de produtos. Empresas diversificadas são vistas sob uma nova luz.
2. Pode-se identificar tipos de recursos que podem conduzir a altos lucros.
3. A estratégia de crescimento de uma grande firma envolve o impressionante equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos.
4. Uma aquisição pode ser vista como a compra de um pacote de recursos em um mercado altamente imperfeito.

Barney (1991), em sua contribuição, também afirma que a VBR é contrária à abordagem tradicional de Porter (1985), pois, a última definitivamente elimina a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos da firma como possíveis fontes de vantagem competitiva. Conforme o autor, o modelo da VBR assume duas alternativas: (i) que a firma e o seu setor de atuação podem ser heterogêneos em relação aos recursos estratégicos que controlam e (ii) que os recursos não são perfeitamente móveis entre as firmas, e assim a heterogeneidade pode ser duradoura.

2.1 TIPOS DE RECURSOS

Diversas abordagens consideram que, se bem explorados os recursos existentes nas empresas podem ser importantes fontes geradoras de vantagem competitiva. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) definem os recursos basicamente como tangíveis e intangíveis. Para os autores, recursos tangíveis são ativos que podem ser vistos e quantificados, já os recursos intangíveis são ativos que estão enraizados no histórico da empresa e foram acumulados com o tempo. Os autores afirmam também que os recursos abrangem um espectro de fenômenos, individuais, sociais e organizacionais.

Wernerfelt (1984) define os recursos de uma firma como todos os ativos tangíveis e intangíveis tais como máquinas, marcas, conhecimento em tecnologia, habilidades pessoais empregadas, procedimentos eficientes entre outros. Barney (1991), em sua obra "*Firm resources and sustained competitive advantage*", menciona que recursos da firma incluem todos os bens, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento, entre outros fatores controlados pela empresa que permitem implementar estratégias para melhorar sua eficiência e eficácia. O autor classifica os recursos em três categorias: recursos de capital físico, recursos de capital humano e recursos de capital organizacional.

Os **recursos de capital físico** compreendem a tecnologia usada pela firma, máquinas e equipamentos, localização geográfica e seu acesso à matéria prima (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2011; JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007). Johnson, Scholes e Whittington (2007) ainda acrescentam imóveis e capacidade de produção da empresa. Os **recursos de capital humano** referem-se às pessoas da empresa, sejam funcionários ou não, inclui quantidade, perfil demográfico, habilidades e conhecimentos dos indivíduos. Acrescenta-se também, treinamentos, experiências, relacionamentos e ideias (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2011; JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007).

Recursos de capital organizacional referem-se à estrutura formal de comunicação da firma, seu planejamento formal e informal, seu controle e

coordenação de sistemas, bem como relações entre grupos dentro da firma e entre a firma e aqueles que fazem parte do seu ambiente (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2011). Johnson, Scholes e Whittington (2007) adicionam ainda a categoria **recursos financeiros**, que são descritos como todo capital, dinheiro, credores, fornecedores de dinheiro (bancos e acionistas) que a empresa possui.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 74) consideram que os recursos por si só não geram vantagem competitiva. É o agrupamento exclusivo de vários recursos que formam a base para vantagem competitiva. Barney e Hesterly (2011) indicam que o que define a habilidade da empresa em agrupar seus recursos são as capacidades da organização, ou seja, suas habilidades de aproveitar o potencial competitivo de seus recursos.

2.2 CARACTERÍSTICAS DOS RECURSOS

Em continuidade à proposta de que os recursos podem ser heterogêneos e imóveis, Barney (1991) menciona que nem todos os recursos da firma tem potencial para gerar vantagem competitiva. Segundo ele, para que os recursos tenha potencial para gerar vantagem competitiva sustentável é necessário ter quatro atributos: a) deve ser **valioso**, no sentido de explorar as oportunidades e/ou neutralizar ameaças no ambiente da firma; b) deve ser **raro** entre os competidores atuais e potenciais; c) deve ser imperfeitamente **imitável**; e d) **não pode possuir um substituto** equivalente para este recurso valioso, raro e imperfeitamente imitável. Essa tipologia ficou conhecida como modelo VRIN e mais tarde foi evoluída para o modelo VRIO (BULGACOV; ARREBOLA e GOMEL, 2012).

O Modelo VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização) reúne um conjunto de ferramentas para analisar todos os recursos que uma empresa possui, bem como o potencial de cada um para gerar vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2011). Esse modelo foi estruturado com base nas quatro questões, conforme apresenta o quadro 1. Se o recurso não apresenta nenhum aspecto do VRIO, ele acarreta desvantagem competitiva para a organização e torna-se uma fraqueza organizacional, devendo a organização melhorar o desempenho do

recurso ou evitar usá-lo ao implementar uma estratégia organizacional. A questão “organização” atua como fator de ajuste no modelo VRIO e aplica-se quando uma empresa detém recursos e capacidades valiosos, raros e difíceis de imitar, mas deixa de organizar-se para extrair o máximo de vantagens desses recursos. Nesse contexto, parte de sua vantagem potencial pode perder-se (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Quadro 1 – Modelo VRIO: valor, raridade, imitabilidade e organização dos recursos.

VRIO	Questões
Valor	<p>O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se o recurso permitir que a empresa explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça, esta pode desenvolver uma força organizacional e uma paridade competitiva, desde que, além de manter valiosos, a empresa explore esses recursos. - Recursos valiosos, que exploram oportunidades e neutralizam ameaças são aqueles recursos dentro da cadeia de valor que, dentre os recursos gerais utilizados em cada atividade, tem impacto positivo nas receitas da empresa e/ou na redução de seus custos.
Raridade	<p>O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para proporcionar vantagem competitiva e uma força distintiva, um recurso, além de ser valioso precisa ser controlado por poucos concorrentes. - Recursos valiosos e raros podem gerar vantagem competitiva temporária, caso sejam adequadamente explorados pela firma.
Imitabilidade	<p>As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para ser uma fonte de vantagem competitiva e uma força distintiva sustentável, um recurso, além de ser valioso, raro e explorado pela empresa, deve ser difícil de ser copiado. - Desta forma, a empresa precisa desenvolver mecanismos que tornem a imitação custosa, como por exemplo, o desenvolvimento de: 1) condições históricas únicas, que permitam vantagens de pioneirismo; 2) ambiguidade causal, ou seja, quando os concorrentes não sabem o que está por trás de determinada vantagem competitiva; 3) complexidade social, isto é, quando a vantagem competitiva de uma empresa é proveniente de relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais; e 4) patentes, que garantem o direito de propriedade sobre um recurso. - Recursos valiosos, raros e difíceis de imitar podem gerar uma vantagem competitiva sustentável, caso sejam adequadamente explorados pela firma.
Organização	<p>As outras políticas e os procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para aproveitar o máximo de seus recursos, a empresa deve explorá-los e organizá-los. Para tanto, a empresa necessita desenvolver uma estrutura formal de reporte, controles gerenciais formais e informais e políticas de remuneração que criem incentivos para que os funcionários sigam determinados padrões de comportamento.

Fonte: Baseado em Barney e Hesterly (2011).

A relação do modelo VRIO com o potencial de retorno e forças/fraquezas organizacionais pode ser visualizada no Quadro 2. De acordo com Barney e Hesterly (2011), se o recurso é valioso e permite aproveitar as oportunidades, mas não é raro, gera uma situação de paridade competitiva. Recursos valiosos, mas não raros, são considerados forças organizacionais, porque apesar de não criarem vantagem competitiva, a sua não exploração pode colocar uma empresa em desvantagem competitiva.

Quadro 2 – Relação do modelo VRIO com o potencial de retorno e forças/fraquezas organizacionais.

Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela organização ?	Implicações Competitivas	Força/Fraqueza
Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força distintiva sustentável

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

O recurso somente fornecerá algum tipo de vantagem competitiva à organização se for valioso, raro e explorado pela organização ao mesmo tempo. Se for fácil de imitar, os concorrentes poderão adquiri-lo em um prazo de tempo curto e a vantagem competitiva será temporária. Se for difícil de imitar, a vantagem que a organização terá em explorar esse recurso se perpetuará ao longo do tempo.

2.2.1 Barreiras à competição

Do mesmo modo que Barney (1991), Peteraf (1993) também persistiu em explicar a razão pela qual as empresas têm performances diferentes em uma mesma indústria. A autora propõe em seu artigo “*The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*” que para uma empresa obter e sustentar vantagem competitiva, são necessárias quatro condições simultâneas: a) **recursos superiores** (heterogeneidade da indústria); b) **limites ex post à competição**; c) **limites ex ante a competição** e d) **mobilidade imperfeita dos recursos**. Tais condições são apresentadas figura 1.

De acordo com a autora, as firmas podem possuir recursos heterogêneos superiores em relação à concorrência. Nesses casos, tais recursos podem ser fixos (não podem ser expandidos) ou quase fixos (não podem ser expandidos rapidamente) e escassos (insuficientes para atender a demanda da indústria, fazendo com que recursos menos eficientes de outras empresas sejam produzidos). Os recursos superiores permitem diferentes níveis de eficiência. Portanto, uma empresa com diferentes capacidades está apta para competir no mercado, produzindo de forma econômica, satisfazendo melhor seus clientes e, conseqüentemente, lucrando mais.

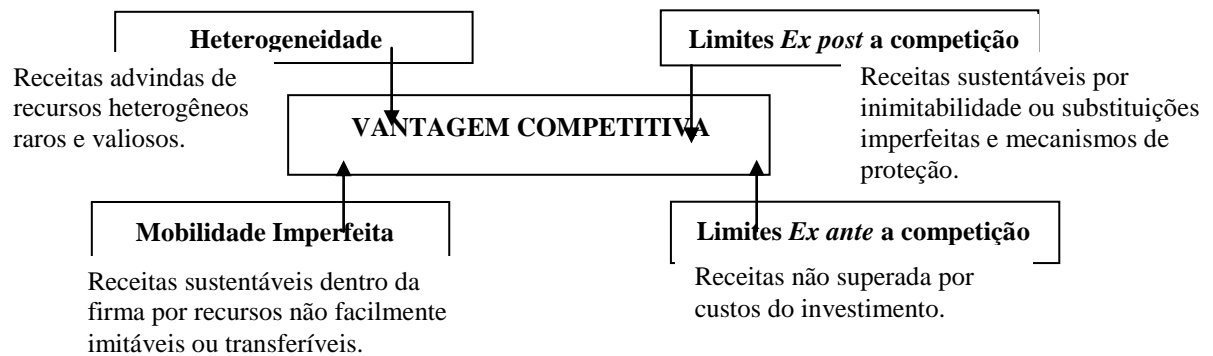
Conforme Peteraf (1993) os limites *ex post* à competição refere-se a impor barreiras à concorrência após a firma obter uma posição superior, ou seja, limitar a concorrência para que a vantagem competitiva da firma seja preservada. Pode-se limitar a concorrência por meio de mecanismos de isolamento, como por exemplo, recursos de difícil imitação e substituição; utilização de direitos de propriedade para os recursos escassos; informações assimétricas; ambigüidade causal; aprendizado; custos de mudança dos compradores; reputação; custos de procura pelos compradores; ocupação dos canais de distribuição; economias de escala (caso os bens especializados requeiram).

Limites *ex ante* à competição indicam o estabelecimento de barreiras à concorrência antes da firma obter uma posição superior de recursos. Dito de outra forma, significa limitar a concorrência antes que a firma consiga obter os recursos superiores necessários à implementação de sua estratégia a um custo vantajoso, isto é, a um custo inferior ao valor presente que o uso destes ativos proporcionará. Para que a empresa obtenha uma posição superior de recursos deve haver uma competição limitada por aqueles recursos decorrente das imperfeições dos mercados de fatores como, por exemplo, assimetria de informações ou percepção. (PETERAF, 1993)

A imobilidade ou mobilidade imperfeita, segundo Peteraf (1993), engloba os aspectos de escassez e dificuldade de transferência dos recursos específicos às necessidades da firma. Diz respeito à condição de recursos não comercializáveis ou, mesmo que sejam comercializados, tenham mais valor na empresa que os

utiliza atualmente do que teria em outra empresa. Tal fato deve - se à: a) dificuldade para se definirem os direitos de propriedade; b) os recursos serem idiossincráticos, no sentido de terem maior potencial para agregação de valor se utilizados dentro da firma do que fora dela; c) co-especialização, no qual os ativos devem ser utilizados sempre conjuntamente ou significa que agrega maior valor econômico se utilizados em conjunto. Inclui-se também os custos elevados de transação para se efetivar a transferência dos recursos, uma vez que imóvel ou imperfeitamente móvel os recursos são intransferíveis ou menos valiosos para outros usuários.

Figura 1 – Os pilares da vantagem competitiva.



Fonte: Adaptado de Peteraf (1993).

2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva apresenta-se como tema central no campo da estratégia empresarial. Nesse tema, discute-se como as empresas devem se comportar para atingi-la e quais os fatores que influenciam a sua obtenção pelas organizações. No debate teórico da vantagem competitiva, a definição não é precisa, nem a delimitação do conceito é um consenso. Fica claro que o conceito está ligado a um desempenho superior das empresas, mas esta ligação tem múltiplas abordagens dependendo dos autores e do contexto (VASCONCELOS, 2004; BRITO e BRITO, 2012).

O termo vantagem competitiva foi difundido na obra de Porter (1989) que tinha por objetivo abordar a obtenção da vantagem competitiva como sinônimo de sucesso estratégico, ou segundo a sua percepção, sobre a conquista de uma

posição de mercado que possibilita ganhos acima da média (FORTE; MATOS; OLIVEIRA, 2015). Porter (1980) define que a vantagem competitiva ocorre quando as firmas alcançam níveis de performance econômica acima da média dos concorrentes, dentro de uma mesma indústria. O autor considera a relação entre a empresa e sua indústria e a busca por uma posição vantajosa nessa indústria.

Nesse sentido, a análise de Porter leva em conta a escolha da estratégia competitiva com base em duas questões: a) na atratividade da indústria, por meio das cinco forças competitivas que são: 1) poder de negociação de fornecedores; 2) entrantes potenciais; 3) poder de negociação de compradores; 4) produtos substitutos; e 5) rivalidade entre os concorrentes e b) a posição competitiva da empresa dentro de sua indústria, através das estratégias genéricas (ITO; GIMENEZ 2011). O modelo das cinco forças competitivas é uma metodologia que permite entender o funcionamento da indústria e proporciona direções em busca da rentabilidade em longo prazo. O posicionamento estratégico esboça a formulação da estratégia como um processo analítico. Porter (2004) afirma também que, para enfrentar as cinco forças competitivas do ambiente e criar posição vantajosa, as empresas podem desenvolver três tipos de estratégias genéricas: a liderança em custo; a diferenciação; e o enfoque, este último pode ser no custo ou na diferenciação.

Além da definição de vantagem competitiva estabelecida por Porter, existem diversas outras externadas por diferentes autores. No presente trabalho adota-se a definição de vantagem competitiva de Barney (1991, p.102, tradução nossa). Segundo ele, uma empresa possui vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor no qual os seus concorrentes, ou potenciais, não o fazem simultaneamente. Do mesmo modo, o autor define que vantagem competitiva sustentável (VCS) é quando uma estratégia de criação de valor é impossível de ser copiada pelos concorrentes ou potenciais concorrentes, ou ainda quando estratégias semelhantes não geram iguais benefícios.

Ainda conforme Barney (1991), é importante destacar que o termo sustentável não se refere a um longo período de tempo e sim à capacidade de uma firma cultivar a (s) estratégia (s) mesmo depois que os esforços de outras

firmas para duplicar essa vantagem competitiva acabem. A VCS está relacionada às estratégias de longo prazo e deve desencadear resultados duradouros, ao contrário da vantagem competitiva que gera resultados temporários. Para tanto, a fim de manter a VCS as firmas devem estar atentas aos seus recursos e, por vezes, fazer uso de um componente inovador, ao menos na forma de manter essa vantagem ou de organizar seus recursos. Nesse aspecto, o autor sugere que os recursos atuais ou potenciais de uma empresa sejam analisados à luz dos quatro atributos propostos, de forma a constatar ou não sua capacidade de gerar vantagem competitiva frente a seus competidores.

Kretzer e Menezes (2006) também afirmam que a análise da vantagem competitiva consiste na avaliação sobre o que uma firma faz ou pode fazer (processo organizacional e gerencial) com a dotação de recursos que possui, a um dado ponto no tempo (fontes potenciais de vantagem competitiva). Contudo, Peteraf (1993) postula que a firma deve ser vista em uma perspectiva histórica (evolucionária), na qual sua posição corrente é, frequentemente, formada pelo caminho que ela tem percorrido (dependência de caminho). Desta forma, FOSS (1997) discute que a análise baseada em recursos da vantagem competitiva surge da insatisfação e/ou insuficiência das contribuições das análises de estratégia e vantagem competitiva.

Kretzer e Menezes (2006) acrescentam que, em complemento ao tipo de análise externa à firma, a perspectiva baseada em recursos analisa os recursos internos para entender as condições pelas quais eles geram rendas ou vantagem competitiva, no qual as decisões estratégicas não são determinadas pelos mercados de fatores e de produtos, mas sim pela organização de planos e dos recursos.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é um estudo de multi-casos, de natureza qualitativa, pois busca compreender como os recursos e capacidades influenciam na obtenção de vantagem competitiva em empresas de *software* na cidade de Maringá. O

estudo apresenta uma abordagem teórica empírica, com recorte transversal no ano de 2018 e possui caráter descritivo.

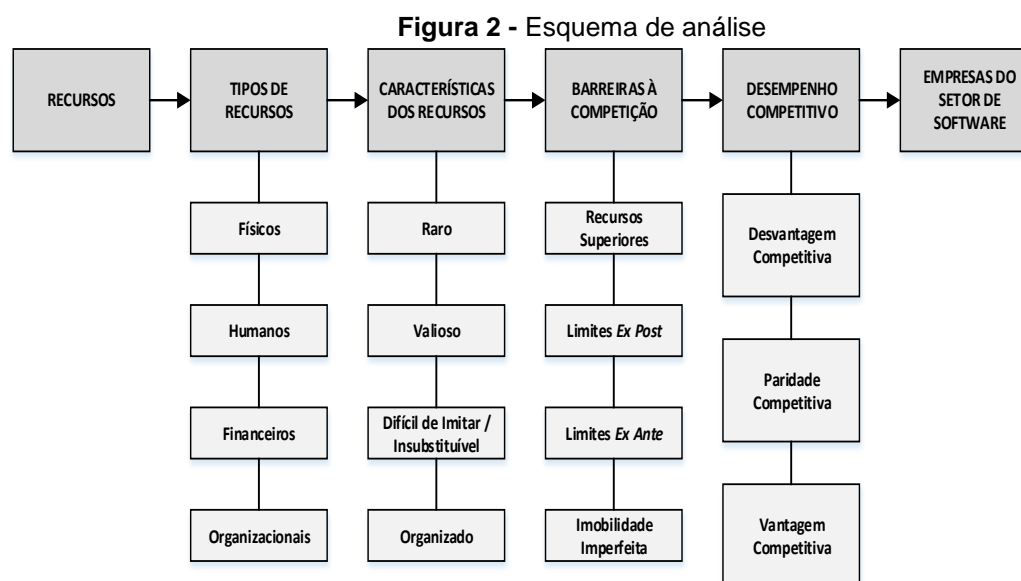
Em uma primeira etapa, foram definidos o problema de pesquisa e a discussão teórica. Em uma segunda etapa desenvolveu-se a metodologia, em que foram selecionados os instrumentos para coleta de dados. dados coletados caracterizam-se como dados primários e secundários. Os dados secundários foram obtidos por meio de livros, teses, dissertações e artigos acadêmicos. Os dados primários foram obtidos através de questionários e entrevistas semiestruturadas, com gerentes e proprietários de empresas que atuam no setor de *software* na cidade de Maringá.

As entrevistas realizadas tiveram duração média de 40 minutos cada, foram realizadas por meio de um roteiro com perguntas, sendo que posteriormente o posicionamento verbal dos entrevistados foi gravado, transcrito e salvo em meio eletrônico. A primeira parte da entrevista foi composta por perguntas de cunho demográfico, para a caracterização da empresa e perfil do respondente. Na segunda parte, buscou-se identificar os recursos e capacidades existentes nas empresas, bem como o entendimento do respondente sobre tais recursos. As perguntas foram direcionadas de acordo com a caracterização dos recursos estratégicos a partir do modelo VRIO, proposto por Barney e Hesterly (2016).

O segundo instrumento de coleta de dados utilizado na presente investigação foi o questionário. Neste instrumento de coleta de dados buscou-se atender aos objetivos específicos da presente pesquisa. Para tanto, o questionário foi elaborado a fim de: a) identificar os recursos das empresas estudadas; b) identificar as capacidades estratégicas dos recursos identificados e c) descrever as barreiras à competição utilizadas pelas empresas investigadas. Inicialmente, o questionário apresentou breves perguntas de cunho demográfico para caracterizar o perfil dos respondentes. Em seguida, constituiu-se sete perguntas fechadas sobre os recursos estratégicos com possibilidade de resposta “Sim” ou “Não”, apesar de serem disponibilizados espaços para os questionados complementares suas respostas. O questionário foi elaborado no formato da ferramenta Word e disponibilizado fisicamente aos respondentes nas empresas estudadas.

Por fim, a terceira etapa da pesquisa envolveu a tabulação e análise dos dados coletados, seguida das considerações finais. A análise dos dados ocorreu inspirada no método de análise de conteúdo, principalmente a etapa 2, que indica a necessidade de categorização dos dados. Esta etapa constitui-se de várias técnicas onde se busca descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, seja ele por meio de falas ou de textos (BARDIN, 2007). Sendo assim, a categoria “tipos de recursos” representa os recursos disponíveis que buscou-se identificar nas empresas estudadas, eles são classificados em: recursos físicos (tecnologia, equipamentos, localização geográfica ou acesso a matéria-prima), humanos (relacionamentos, treinamentos, experiências dos funcionários etc.), financeiros (capital, credores, acionistas, banco) e organizacionais (processos, estrutura formal e informal, sistemas). Ainda sobre os recursos, utilizou-se a categoria “características dos recursos” para identificar as capacidades estratégicas dos recursos identificados nas empresas estudadas. Nessa categoria, os atributos necessários aos recursos, para que estes sejam fonte de vantagem competitiva, inclui: valor, raridade, imitabilidade e organização, conforme modelo descrito por Barney e Hesterly (2016).

Peteraf (1993) ainda aponta que são necessárias quatro condições para a empresa obter e manter vantagem competitiva, sendo que estas condições compõem a categoria “barreiras à competição”. Para tanto, na presente investigação buscou-se descrever as barreiras à competição utilizadas nas empresas estudadas, quais sejam: tais barreiras envolve a posse de recursos heterogêneos superiores em relação à concorrência; limites ex post à competição; limites ex ante à competição e mobilidade imperfeita dos recursos.



Fonte: elaborado pelos autores.

Por fim, conforme mostrado na Figura 2, a categoria desempenho competitivo refere-se ao objetivo geral do trabalho que busca compreender como os recursos e capacidades influenciam na obtenção de vantagem competitiva nas empresas investigadas. A vantagem competitiva pode ser definida como a capacidade de uma empresa em gerar maior valor econômico que suas concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2016). Essa categoria pode ser desmembrada tanto na situação de vantagem competitiva, quanto na situação de desvantagem competitiva ou paridade competitiva.

3.1 OS CASOS

Em termos de objeto de estudo, na presente investigação esse é composto pelo setor de *software*. Estudos realizados pela Associação Brasileira de *Software* (ABES) apontam que o Brasil conta com 11.237 empresas dedicadas ao desenvolvimento e à comercialização de *software* em 2016. Ainda conforme o estudo, o mercado de *software* brasileiro movimentou US\$ 8,475 bilhões em 2016, apresentando um crescimento de 0,2% em relação a 2015, o que representa 1,7% do mercado mundial. No Paraná, observa-se agentes regionais que impulsionam o

setor de *software*. De acordo com informações do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES - (2016), o Estado tem seis Arranjos Produtivos Locais na área de TI, localizados nas regiões de Curitiba, Londrina, Maringá, Campos Gerais, Sudoeste e Oeste.

Na cidade de Maringá, segundo dados da Secretaria Municipal de Inovação e Desenvolvimento Econômico (SEIDE), entre 2012 e 2016, o faturamento do setor de *software* aumentou de R\$ 83,2 milhões para R\$ 603 milhões, indicando um crescimento exponencial. Em 2016, o setor de *software* emitiu 5,2 milhões de notas fiscais, pagou R\$ 13,2 milhões em ISS e obteve participação de 9,5% na arrecadação do tributo. Ainda conforme a SEIDE, o setor de *software* projeta crescer mais de 60% até 2020, superando R\$ 1,1 bilhão até 2020. Com isso, a arrecadação com ISS deve aumentar para R\$ 33,3 milhões e contribuir com 16,2% no total de ISS.

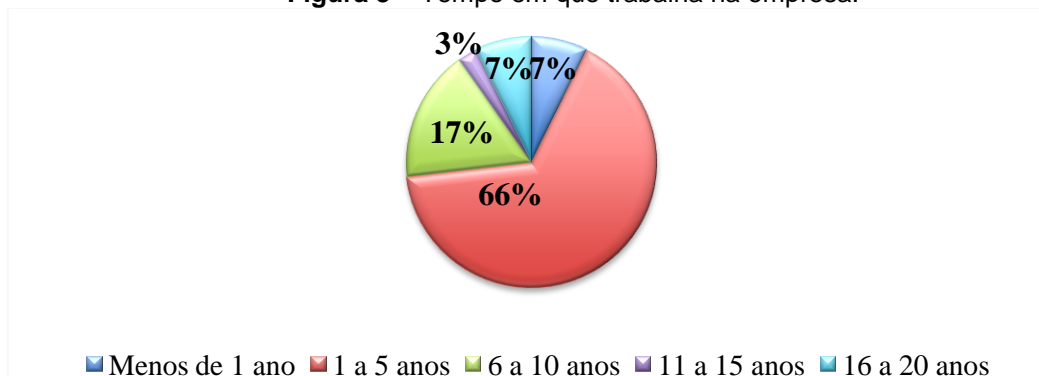
O setor de *software* no presente trabalho é representado por sete empresas que foram denominadas Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D, Empresa E, Empresa F e Empresa G. De acordo com o critério de classificação do porte das empresas do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as empresas são classificadas em: a) micro, com até 19 empregados; (b) pequena, de 20 a 99 empregados; (c) média, de 100 a 499 empregados; (d) grande: mais de 500 empregados. As empresas estudadas classificam-se como micro (3), pequena (3) e média (1).

No que diz respeito aos participantes, eles perfazem um total de 41 respondentes mais 7 entrevistados, totalizando 48. Esses participantes ocupam diferentes cargos em diferentes áreas dentro das empresas investigadas, tais como: financeiro, comercial, técnico e administrativo. Observa-se que a maior parte dos respondentes do questionário, 16 pessoas, pertence às empresas de pequeno porte. A única empresa de médio porte, constituída por 14 respondentes do questionário, apresenta-se como 35% da amostra. Quanto às empresas classificadas como micro, equivalem a 11 respondentes, de um total de 41 participantes.

Os respondentes dos questionários também indicaram o tempo em que estavam trabalhando na empresa, conforme visto na Figura 3. Predominam entre os respondentes os que trabalham de 1 a 5 anos na empresa, correspondentes a 27

colaboradores. A seguir, figuram-se 7 colaboradores, os quais estão na empresa entre 6 e 10 anos. Ainda, 1 respondente trabalha entre 11 e 15 anos na empresa e, 3 entre 16 e 20 anos. Por último, dentre o total de 41 respondentes do questionário, apenas 3 estão na empresa a menos de 1 ano.

Figura 3 – Tempo em que trabalha na empresa.



Fonte: Dados primários

Nestas empresas foram analisadas, primordialmente, pessoas que exercem cargos de gerência, cujo conhecimento e qualificação podem indicar maior contribuição ao presente estudo. Conforme pode ser observado abaixo no Quadro 3, os entrevistados possuem idade entre trinta e quarenta e quatro anos de idade. Em relação à escolaridade, apenas um dos entrevistados possui ensino superior incompleto, os demais são graduados ou pós-graduados.

Quadro 3 – Perfil dos entrevistados

Empresa A		Empresa B		Empresa C		Empresa D	
Entrevistado A		Entrevistado B		Entrevistado C		Entrevistado D	
Cargo: Gerente De Desenvolvimento		Cargo: Gerente De Rh		Cargo: Gerente Financeiro		Cargo: Gerente / Sócio	
Idade: 44 anos		Idade: 44 anos		Idade: 32 anos		Idade: 30 anos	
Escolaridade: Pós-graduado		Escolaridade: Pós-graduado		Escolaridade: Pós-graduado		Escolaridade: Graduado	
Empresa E		Empresa F		Empresa G			
Entrevistado E		Entrevistado F		Entrevistado G			
Cargo: Gerente		Cargo: Gerente da Filial		Cargo: Gerente Comercial			
Idade: 31 anos		Idade: 30 anos		Idade: 33 anos			
Escolaridade: Superior incompleto		Escolaridade: Graduado		Escolaridade: Graduado			

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS

Com o objetivo de identificar nas empresas estudadas os tipos de recursos e capacidades conforme a proposta de Barney e Hesterly (2016) solicitou-se aos respondentes que descrevessem os recursos existentes em suas empresas e avaliassem as práticas atuais em relação a esses recursos. Sobre a categoria de recursos físicos observou-se que, a maioria dos respondentes avaliou que as máquinas e os equipamentos são suficientes e atendem à demanda de trabalho da empresa. Todos os entrevistados também identificaram os recursos físicos utilizados como suficientes para atender a demanda.

Questionou-se sobre as tecnologias utilizadas, como por exemplo, a qualidade das configurações dos computadores e o pacote de internet utilizado pela empresa. As respostas obtidas para esse questionamento sugerem as tecnologias utilizadas são boas para o desenvolvimento das atividades. Sobre a estrutura física/prédio onde a empresa está instalada, questionou-se se é suficiente e o se o layout é adequado para o fluxo de pessoas, a resposta obtida representa que a maioria dos respondentes assinalou “Sim”. No entanto, na visão de um dos respondentes da Empresa A, a estrutura não é suficiente e o layout também não é adequado, considerando o fluxo de pessoas existente na referida empresa. Tal informação corrobora com a opinião do Gerente/Sócio entrevistado da Empresa A.

Em relação à localização das empresas, todos os respondentes e entrevistados considera-a favorável ao negócio, uma vez que as empresas estão localizadas próximo à região central da cidade de Maringá. A categoria recursos humanos representa todo o conhecimento, experiência, habilidade, criatividade, insight, atitude empreendedora, know-how, comprometimento e inteligência dos indivíduos que fazem parte da organização (BARNEY, 1991, 1995; WERNERFELT, 1984). Desta forma, buscou-se identificar a presença de tais características em relação aos funcionários das empresas estudadas.

De acordo com os dados obtidos, a maioria dos respondentes considera que o número de funcionários que as empresas possuem é adequado e atende à demanda. A Empresa B apresentou maior número de respostas negativas a esta pergunta, sendo que 3 respondentes afirmaram que o número de funcionários não é adequado e 2 respondentes afirmaram que não atende à necessidade da empresa. A maioria dos Gerentes entrevistados confirma que o número de funcionários contratados atende a necessidade e demanda da empresa, exceto na Empresa A e Empresa F que possuem 30 e 6 funcionários respectivamente.

A experiência dos funcionários no ramo de atuação das empresas pode ser considerada relevante para o negócio, uma vez que todos os respondentes e entrevistados concordam com a afirmativa de que a sua experiência contribui para realização das tarefas e obtenção dos resultados desejados. Outro aspecto considerado relevante para os resultados da empresa é o relacionamento interpessoal entre os funcionários. Conforme respondido por 40 dos participantes, há um bom relacionamento interpessoal na empresa e 39 deles acreditam que o relacionamento contribui para o negócio. O resultado mostra que apenas 2 respondentes da Empresa A e 1 respondente da Empresa F discordam destas afirmações. Os entrevistados também afirmam que há um bom relacionamento entre os funcionários da empresa e estes possuem liberdade para expressar suas opiniões e ideias.

Quando questionado se a empresa promove treinamento e capacitação para os funcionários, foi respondido pela maioria dos respondentes das empresas estudadas que "Sim". Dentre os 7 respondentes da Empresa A, 4 alegam que a Empresa não possui treinamento. Tal afirmativa é contrária ao argumento do Entrevistado A que relata a importância e aplicação do treinamento aos funcionários para bom atendimento aos clientes. De modo similar, 2 dos 4 participantes que representam a Empresa F afirmaram que não possuem treinamentos, do mesmo modo o Entrevistado F também confirma este fato. Os participantes do questionário citam que, quando ofertados, os treinamentos são técnicos e comportamentais, os quais se podem citar: melhoria de atendimento ao cliente, vendas, cobrança, uso do sistema da empresa, uso de ferramentas e metodologias auxiliares entre outros.

Johnson, Scholes e Whittington (2007) postulam que recursos financeiros são todo o capital, dinheiro, de qualquer fonte, que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias. Conforme informado por todos os entrevistados, os recursos financeiros utilizados pelas empresas estudadas são provenientes de capital próprio, possuem credores como fonte de empréstimos e possuem relacionamento com instituições financeiras. Observa-se que boa parte dos respondentes do questionário não possuem informações sobre esta parte da empresa, o que dificultou as respostas. No entanto, os dados obtidos confirmam o argumento dos entrevistados sobre a posse dos recursos financeiros.

Por fim, os recursos organizacionais referem-se à reputação da marca, a credibilidade da organização, sua história, contatos internos e externos, cultura organizacional, política de atuação, estrutura formal e sistemas de controle (BARNEY, 1991, 1995; WERNERFELT, 1984). De acordo com os dados obtidos, a maioria das empresas estudadas possui cultura organizacional clara, estrutura formal de reporte no qual as posições e hierarquias estão bem definidas, bem como existe uma política de atuação interna apoiada por sistemas de planejamento e controle de custos.

Quadro 4 – Recursos identificados nas empresas

Empresas	Recursos			
	Físicos	Financeiros	Humanos	Organizacionais
Empresa A	Computadores / equipamentos/ localização	Capital próprio / credores	Experiência/ relacionamento interpessoal	Cultura organizacional / estrutura formal / política de atuação / reputação da marca
Empresa B	Computadores / equipamentos/ layout / localização / estrutura adequada	Capital próprio / credores	Experiência/ relacionamento interpessoal / treinamentos	Cultura organizacional / estrutura formal / política de atuação / reputação da marca
Empresa C	Computadores / equipamentos/ layout / localização / estrutura adequada	Capital próprio / credores	Experiência/ relacionamento interpessoal	Cultura organizacional
Empresa D	Computadores / equipamentos/ layout / localização / estrutura adequada	Capital próprio / credores	Experiência/ relacionamento interpessoal / treinamentos	Cultura organizacional / política de atuação

Empresa E	Computadores / equipamentos/ layout / localização / estrutura adequada	Capital próprio / credores	Experiência/ relacionamento interpessoal / treinamentos	Cultura organizacional / política de atuação
Empresa F	Computadores / equipamentos/ layout / localização / estrutura adequada	Capital próprio / credores	Experiência/ relacionamento interpessoal	Cultura organizacional
Empresa G	Computadores / equipamentos/ layout / localização / estrutura adequada	Capital próprio / credores	Experiência/ relacionamento interpessoal / treinamentos	Cultura organizacional

Fonte: Dados primários, 2018.

Nesse aspecto, a Empresa B liderou pelo maior número de concordância entre os respondentes que afirmaram sobre a presença e impacto positivo dos recursos organizacionais na empresa. Contudo, observa-se que a Empresa F não apresenta tais características dos recursos organizacionais, o que pode ser comprovado tanto por meio do relato do Entrevistado F quanto por meio dos dados obtidos mediante aplicação do questionário.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA CAPACIDADE ESTRATÉGICA DOS RECURSOS

De acordo com o referencial teórico apresentado neste estudo, a VBR é uma teoria que preconiza que as empresas são capazes de gerar VCS se possuírem recursos valiosos, raros, de difícil imitação e organizados (WERNERFELT, 1984; BARNEY; HESTERLY, 2016). Ao questionar os entrevistados das empresas analisadas, dentre as categorias de recursos, quais são considerados valiosos por permitirem reduzir os custos e aumentar as receitas da empresa, todos os entrevistados afirmaram que os recursos humanos são os que mais possuem tal potencialidade. Segundo a maioria dos entrevistados, os recursos humanos são valiosos, pois, através de treinamento e capacitação os recursos humanos proporcionam melhor qualidade na prestação de serviços aos clientes e, conseqüentemente aumentam-se a confiança, a credibilidade e os lucros da empresa.

As respostas obtidas pelos respondentes do questionário a essa pergunta, está de acordo com a opinião dos Gerentes. Dentre as categorias recursos físicos, humanos, financeiros e organizacionais, 90% representa a maior porcentagem dos respondentes que assinalaram a opção “Sim” sobre o potencial dos recursos humanos em aumentar as receitas ou reduzir os custos da organização. Além disso, foi observado por quatro dos entrevistados que, ao diminuir o número de funcionários o custo de operação da empresa reduz, desde QUE não haja impacto no atendimento à demanda da empresa. Do mesmo modo, foi apontado pelos entrevistados que o uso dos recursos humanos (experiência e inovação) aliado aos recursos físicos (tecnologias e equipamentos) permite explorar as oportunidades e são capazes de neutralizar possíveis ameaças do mercado, nos termos de Barney (1991) e Barney e Hesterly (2016).

Quando questionados sobre quais recursos da empresa são considerados raros, a maioria dos entrevistados acredita que o potencial dos recursos humanos existente na empresa possui tal característica. Segundo Barney e Hesterly (2016), para ser considerado raro, um recurso deve ser controlado por uma ou poucas firmas, impossibilitando que diversas firmas concorrentes implementem a mesma estratégia simultaneamente. Nesse sentido, apenas o entrevistado da Empresa A apresentou opinião divergente em relação aos demais, ao afirmar que sua empresa não possui recursos raros. Em contrapartida, o entrevistado A afirmou que gostaria de tornar raros os recursos humanos, por meio de forte investimento em inovação, conforme relata: “dentro da nossa área (*software*) eu gostaria de remunerar os funcionários por inovação, talento dos funcionários para a inovação”.

Do mesmo modo, realizou-se a seguinte pergunta para cada categoria de recursos: “o recurso é raro no mercado?” As respostas obtidas indicam que os respondentes consideram, novamente, os recursos humanos como os mais raros existentes na empresa, uma vez que, dentre todas as categorias, o maior percentual obtido foi 33% das respostas assinaladas “Sim” para os recursos humanos. As características destacadas como raras foram: treinamento, habilidades e experiência dos funcionários. Os recursos organizacionais, como sistemas gerenciais, coordenação e reputação da marca, aparecem em segunda posição como raros, representado por 21% das afirmações. Os recursos financeiros não podem ser considerados raros, pois, apresentaram o maior percentual de respostas assinaladas

“Não”, com 86% das respostas obtidas, assim como os recursos físicos que apresentou 80% das respostas negativas.

Em relação ao questionamento sobre imitabilidade, os entrevistados da Empresa A, Empresa C e Empresa F afirmam que não há pioneirismo em qualquer aspecto da organização, embora eles acreditem que o pioneirismo proporciona vantagens competitivas. Os demais entrevistados (Empresas B, Empresa D, Empresa E e Empresa G) relatam possuir condições históricas únicas que as tornaram pioneiras em algum aspecto. A Empresa B menciona que é pioneira na implantação do projeto denominado Trainee, voltado para os recursos humanos da organização, conforme salienta: “é um programa pioneiro nosso no mercado em relação às outras empresas, no qual a gente contrata e desenvolve programadores potenciais, [...] a gente não busca programador experiente, eu contrato programador para ensinar [...] já é uma marca na cidade”.

O Entrevistado D, Entrevistado E e Entrevistado G, mencionam que possuem vantagens de pioneirismo através do produto que a empresa oferece no mercado, sendo eles em segmentos específicos. Conforme o Entrevistado D, a empresa está no mercado há trinta anos e é considerada pioneira ao desenvolver sistemas para cartórios no estado do Paraná. O entrevistado que representa a Empresa E assegura que, o principal produto ofertado é pioneiro devido ser o único sistema para emissão de nota fiscal eletrônica com plataforma gratuita. Segundo a fala do Entrevistado E, “não existe nenhuma outra empresa que fazem isso a não ser o governo, é só o governo e nós que fazemos isso”. Na mesma linha, o Entrevistado G alega que sua empresa é pioneira por desenvolver um *software* de gestão para atender igrejas evangélicas, tanto igrejas batistas quanto igrejas presbiterianas, no qual os concorrentes não possuem tal flexibilidade de atendimento.

Em continuação ao atributo imitabilidade, questionou-se aos entrevistados sobre o fato de haver ambiguidade causal na hipótese de as empresas possuírem vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Dito de outra forma, questionou-se da seguinte maneira: em caso de as empresas investigadas serem detentoras de vantagem competitiva, os concorrentes conseguem saber o porquê desta vantagem competitiva? Em resposta a essa questão, seis dos entrevistados

afirmaram que na maioria das vezes, de alguma forma as empresas concorrentes sabem o porquê da vantagem competitiva. Segundo os gerentes, o acesso a informações sobre a empresa acontece a partir do lançamento de um produto ou por meio de interações com o meio público, por exemplo, através da participação em eventos promovidos pela associação de *software* local, participação em licitações públicas e entre outros.

Nesse aspecto, o Entrevistado B e Entrevistado E esclarecem que não possuem a prática de possuir proteção sobre as informações disponíveis internamente sobre os recursos que geram vantagem competitiva. Na visão deles, a empresa possui uma cultura considerada “aberta”, que busca “ensinar”, portanto não veem impedimentos em compartilhar informações consideradas essenciais. A fala do Entrevistado B deixa claro ao afirmar: “a gente não oculta nada, as outras empresas ligam e perguntam ‘como você faz e tal?’, então nós temos a cultura de ensinar”. Na situação inversa, perguntou-se da possibilidade de os concorrentes possuírem vantagem competitiva, se as empresas investigadas conseguem saber o porquê de tal vantagem. Cinco dos gerentes afirmaram que é comum a troca de informações entre as empresas do setor, no entanto, não possuem ambiguidade causal.

O Entrevistado D e Entrevistado F ressaltam que utilizam-se do processo de *benchmarking* para obter informações essenciais sobre seus concorrentes atuais e potenciais. Em contrapartida, conforme as falas do Entrevistado G e Entrevistado E, as respectivas empresas possuem dificuldade em obter detalhes de como a vantagem competitiva é obtida pelos concorrentes. A dificuldade enfrentada pela Empresa G e Empresa E é devido ao segmento em que atuam ser muito específico e haver poucos concorrentes. Com a seguinte fala, o gerente da Empresa E relata: “geralmente não conseguimos porque as empresas que atuam no nosso segmento são mais engessadas, diferente da nossa metodologia que é de startup e é mais aberta”. O gerente da Empresa G acredita que a dificuldade encontrada pela empresa consiste na característica do segmento de sistemas para igrejas, segundo ele: “no segmento de igrejas isso (abertura de informações) não acontece”.

Barney e Hesterly (2016) descrevem que um recurso é difícil de ser imitado quando envolve complexidade social, isto é, quando a vantagem competitiva de uma empresa é proveniente de relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros

recursos sociais. Nesse sentido, a resposta apresentada pelos entrevistados foi unânime ao afirmar que consideram os aspectos da complexidade social, descritos acima, de grande impacto para obtenção de vantagem competitiva nos negócios da empresa. Outra forma de tornar os recursos difíceis de imitar, segundo Barney e Hesterly (2016) é através de patentes sobre eles. As patentes garantem às organizações o direito de controlar o acesso a recursos ou ativos sobre sua propriedade, sendo o direito de uso, gozo e disposição dos recursos.

Desta forma, identificou-se dentre as sete empresas estudadas que somente a Empresa F possui patente de um dos recursos (sistema) oferecido aos clientes, além da marca da empresa. Nesta análise, observou-se que as empresas estudadas priorizam patentear a marca da empresa e alcançar o direito de propriedade sobre a marca dos produtos, dificilmente buscam patentear os sistemas desenvolvidos internamente. A justificativa para esta prática está ligada ao alto custo envolvido no processo de patente dos *softwares*, principalmente pelo significativo uso de capital intelectual das empresas. No entanto, os entrevistados acreditam que a posse de recursos patenteados pode favorecer a obtenção de vantagem competitiva, bem como manifestam interesse em patentes futuras para os recursos da organização.

Apesar dos entrevistados buscarem diversas formas para tornar os recursos da organização difíceis de imitar, na visão dos respondentes do questionário os recursos não possuem características de difícil imitação. A opinião dos respondentes pode ser comprovada por meio dos resultados obtidos: 90% das respostas apontam que os recursos físicos não são difíceis de imitar, dentre eles estrutura, máquinas e equipamentos, tecnologias e layout. Da mesma forma, os recursos financeiros, por exemplo, credores, acionistas e relacionamento com bancos, são apontados como não difíceis de imitar em 86% das repostas.

De acordo com Barney e Hesterly (2016) a questão da organização atua como um fator de ajuste, pois é necessário que a empresa tenha recursos valiosos, raros, difíceis de serem copiados e seja capaz de explorar o potencial desses recursos para gerar vantagens competitivas. Deste modo, com o objetivo de identificar como os recursos estão organizados para serem explorados pela empresa, questionou-se sobre a existência de política de remuneração, conforme indica Barney e Hesterly (2016), para incentivar os funcionários. Mediante entrevista

com os gerentes, identificou-se que todas as empresas estudadas pensam na importância de uma boa política de remuneração para os funcionários. Dentre as políticas de remuneração pode-se citar: cargos e salários; plano de carreira; bonificação por metas e produtividade; programa de participação nos lucros e resultados e premiações diversas incluem-se também benefícios como vale-alimentação e bolsa de estudo.

Além disso, os gerentes acrescentam que a política de remuneração utilizada está adequada ao setor de atuação da empresa. No entanto, o entrevistado da Empresa A ressalva que a política de remuneração aplicada está adequada ao setor somente no nível local e não nacional. O entrevistado da Empresa B classifica as condições da sua política de remuneração como na média do mercado e detalha que oferece aos funcionários o programa de participação nos lucros e resultados da empresa. Ainda é possível observar através dos resultados obtidos com a aplicação questionário que, 76% das respostas classificam os recursos humanos das empresas estudadas como bem organizados. Os funcionários respondentes avaliaram a organização e exploração dos recursos humanos em relação à quantidade de funcionários, treinamentos, relacionamento entre as pessoas e habilidades dos indivíduos. A categoria de recursos menos organizada e explorada, na visão dos participantes do questionário, é a de recursos financeiros que obtiveram 40% do assinalados como “Não”.

Outro fator importante para boa organização e exploração dos recursos existentes, refere-se à estrutura formal de reporte da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2016). Para tanto, questionou-se aos entrevistados se as empresas investigadas possuem organograma com autoridade e responsabilidade desenhadas. De acordo com as entrevistas realizadas, nem todas as empresas possuem um mapa de posições que identifica a localização dos gestores e executores dentro da empresa. Identificou-se que, somente a Empresa A, Empresa B, Empresa D e Empresa G documentam a hierarquia e esta é acessível a todos envolvidos. A Empresa C, Empresa E e Empresa F informaram que a hierarquia e comunicação da empresa acontece de maneira informal, espontaneamente nas rotinas da empresa.

Nessa direção, também se questionou aos entrevistados se as rotinas e os procedimentos da empresa são formalizados para determinar um padrão de

comportamento das pessoas. As respostas obtidas para essa pergunta demonstram que nem todas as empresas padronizam ou formalizam os procedimentos para realização das atividades internas. A justificativa encontrada para tal fato consiste no número de funcionários que as empresas possuem, sendo a maioria delas caracterizadas como micro e pequenas empresas, portanto acreditam não ser necessárias formalizações.

Deste modo, somente a Empresa A, Empresa B, Empresa D e Empresa G relatam que formalizam as rotinas e os procedimentos internos a fim de obter um padrão. Inclusive, na fala do Entrevistado A é mencionado que a Empresa A possui certificações devido a essa prática: “nós temos a certificação *CMMI Service* que protocola e formaliza todas as rotinas, a gente tem elas documentadas, e temos o SQA”. O CMMI - *Capability Maturity Model® Integration*, é o termo em inglês que traduzido significa “Integração dos Modelos de Maturidade e Capacidade”, é uma abordagem de melhoria de processos que fornece às organizações elementos essenciais de processos eficazes. Já SQA significa *Software Quality Assurance* e consiste em um meio de monitorar os processos e métodos de engenharia de *software* usados para garantir a qualidade. Conforme relato dos entrevistados, a estrutura atual praticada nas empresas ajuda na exploração dos recursos existente, pois é adaptada ao perfil da organização.

Quando questionado aos respondentes se a empresa possui controles gerenciais formais, (BARNEY; HESTERLY, 2016), identificou-se que a maioria das empresas possuem sistemas formais de controle de metas e resultados, planos financeiros, relatórios e planejamento estratégico. Contudo, foi informado pelos entrevistados que tais sistemas de controle são acessíveis apenas aos membros da alta gestão. A única exceção pertence à Empresa E ao informar que os sistemas de controle são compartilhados com todos integrantes da organização.

O entrevistado da Empresa F afirma não possuir sistemas formais de controle. Segundo ele, por se tratar de uma empresa filial cuja Sede é localizada em outra cidade, a filial apenas recebe os resultados finais e compartilha com os membros. Ainda conforme o Entrevistado F, a estrutura atual de controle prejudica explorar os recursos da empresa. Em relação à maneira como as informações e o comportamento são controlados buscando maior padronização e organização da

empresa, identificou-se por meio das entrevistas com os gerentes que os controles acontecem informalmente ou não há controle. De acordo com entrevistas realizadas, observa-se que nas empresas investigadas o comportamento é monitorado pelos superiores dos funcionários, quando necessário, os ajustes são realizados por meio de conversas informais.

A Empresa B, considerada de médio porte, adota a prática de fornecer manuais contendo políticas e normas internas da empresa aos novos funcionários, do mesmo modo a Empresa E relata a utilização de um termo de confidencialidade junto aos funcionários para preservar as informações essenciais da empresa.

4.3 AS BARREIRAS À COMPETIÇÃO

Conforme exposto no referencial teórico do presente estudo, além de Barney (1991), Peteraf (1993) também apresenta quatro categorias indispensáveis aos recursos para gerar vantagem competitiva, os quais são: recursos superiores, limites *ex post*, limites *ex ante* e mobilidade imperfeita. Nessa linha, a fim de descrever às barreiras à competição nas empresas estudadas, lançou-se a seguinte pergunta aos entrevistados: dentre os recursos existentes, quais são considerados superiores em relação à concorrência permitindo gerar lucros eficientes? As respostas obtidas a esse questionamento demonstram que a maioria das empresas consideram os recursos humanos como um ativo distintivo, único e capaz de gerar vantagem competitiva.

Na visão do Entrevistado A “é por meio dos funcionários que surge a inovação e a criatividade para um produto”. Do mesmo modo, o Entrevistado C ressalta a importância do know-how e experiência dos funcionários, bem como o fator treinamento e capacitação para realização das atividades. Foi destacado pelo Entrevistado E que é por meio dos funcionários que a empresa consegue atender melhor o cliente: “como a gente atua na área de serviços, o suporte prestado pelos funcionários aos clientes é o diferencial”.

Similarmente, as respostas obtidas a essa pergunta por meio do questionário mostram a concordância dos demais funcionários das empresas com os entrevistados. Dentre o total de respostas, 74% representam a afirmação sobre a existência de recursos superiores nas empresas estudadas. Os respondentes da

Empresa D destacam que os recursos superiores são: os funcionários, a experiência na área de atuação e os produtos inovadores desenvolvidos, como por exemplo um *software* para advogados. Os participantes da Empresa F ressaltam que, além dos funcionários, os recursos superiores que a empresa possui são o conhecimento e a experiência na área de negócio, bem como tecnologias diversas.

O respondente da Empresa B considera que o recurso superior que a empresa possui, além dos recursos humanos, refere-se à cultura, a confiança e credibilidade adquirida. Segundo o entrevistado B, a cultura e clima organizacional da empresa é destaque, já que a empresa busca a retenção de talentos, conforme salienta: “as pessoas sentem vontade de estar aqui, gostam de estar aqui [...] nosso índice de confiança chega a 85%”. Também na Empresa B, os participantes da pesquisa através do questionário consideram os recursos superiores: estrutura física, projetos sociais, benefícios aos funcionários e atendimento ao cliente.

O Entrevistado G alega que o recurso superior da empresa engloba a categoria de recursos físicos, é o acesso a diferentes tecnologias. De acordo com o entrevistado, a Empresa G possui parceria com outra empresa atuante no setor de *software*, porém, de porte maior e em segmento diferente. Tal parceria possibilita acesso a outras tecnologias que os concorrentes no segmento de igrejas evangélicas não possuem. Ainda buscando descrever as barreiras à competição nas empresas estudadas, questionou-se sobre a hipótese de a empresa ocupar uma posição de vantagem, mediante recursos heterogêneos, há fatores que preservem essa posição? De acordo com os entrevistados, as empresas acreditam que podem limitar à concorrência *ex post* à competição valorizando os recursos humanos.

Conforme a opinião dos entrevistados, a valorização dos recursos ocorre por meio de treinamentos e capacitações, remuneração diferenciada do mercado e benefícios. Um exemplo disso é apresentado pelo Entrevistado D ao relatar que há um funcionário que atua na empresa há 28 anos e é peça chave no principal produto da empresa. Portanto, o entrevistado D expõe que busca todos os meios possíveis para preservar o referido funcionário na empresa. Outros meios utilizados para preservar os ganhos são os direitos de propriedade sobre os produtos desenvolvidos internamente. A respeito das barreiras *ex ante* a competição, foi questionado aos participantes da entrevista se a empresa possui alguma vantagem de custo para

adquirir algum recurso que os concorrentes não possuem. Neste caso, quatro das sete empresas afirmaram que não possuem qualquer vantagem de custo, as demais responderam que possuem vantagem de custo devido aos recursos humanos (funcionários) e recursos físicos (tecnologias).

A Empresa D acredita que detém vantagem de custo devido ao fato de possuir um número reduzido de funcionários comparado aos concorrentes, segundo a fala do entrevistado: “nós temos apenas quatro funcionários na empresa e dois *home office*, com esse número conseguimos atender tranquilamente a demanda, diferente de outros concorrentes que não conseguem reduzir a equipe, senão não atende”. O Entrevistado E cita que a vantagem de custo da empresa consiste na possibilidade de a empresa contratar mão de obra mais barata para treinar e moldar conforme o perfil da empresa, segundo ele: “se vamos precisar de um programador para determinada área em algum período, antecipadamente contratamos uma pessoa que ainda não é formada e então treinamos essa pessoa para ocupar a futura vaga de programador [...] geralmente as outras empresas não tem tempo de treinar e tem que contratar alguém já experiente, e isso é caro”.

O Entrevistado da empresa G menciona que devido à parceria com outra empresa de maior porte, consegue obter vantagem ao utilizar os recursos físicos como tecnologias de *framework* e painel de segurança da referida empresa parceira. Tais ferramentas possuem alto custo e são essenciais para desenvolvimento de *software*, outras empresas não conseguem acesso facilmente a elas.

A última barreira à competição denominada mobilidade imperfeita aborda que os recursos são imóveis quando, de alguma maneira, possuem especialização ou especificidade que os tornam adaptados exclusivamente para as necessidades da empresa que os possuem (Peteraf, 1993). Desta forma, buscou-se identificar nas empresas estudadas a posse de algum recurso particular (idiossincrático) com essa característica, cujo uso gerasse vantagem competitiva apenas à empresa detentora. O Entrevistado A destaca os recursos humanos como específicos, pois, acredita que a qualidade do suporte prestado aos clientes é algo intrínseco à empresa, conseqüentemente é diferenciado. Na visão do entrevistado A outros concorrentes não atribuem tamanha importância à qualidade do suporte comparado à Empresa A.

A Empresa B considera que os recursos humanos e organizacionais existentes na empresa são capazes de agregar maior valor apenas a esta empresa.

Segundo o entrevistado esta afirmação é devido à forte cultura organizacional, ambiente e ao sistema Trainee que a empresa possui, no qual outras empresas já tentaram imitar, porém, não obtiveram sucesso. Do mesmo modo, os recursos humanos também foram apontados pela Empresa E como recursos idiossincráticos devido à humanização que a empresa busca para os funcionários, tornando-os diferenciais para gerar bons resultados à empresa. A Empresa D e Empresa G consideram que o recurso adaptado a gerar vantagem competitiva somente a elas, é o produto oferecido aos clientes. De acordo com os entrevistados, o *software* desenvolvido é voltado para segmentos pouco explorados, portanto, embora ter sido copiado por outros concorrentes, não apresentou bons resultados em outras empresas.

Por fim, questionou-se as empresas sobre os recursos considerados intrasferíveis devido apresentar dependência de outros recursos internos ou alto de custo de transação. Neste caso, a Empresa F e Empresa G acreditam que não possui recursos intransferíveis. As demais empresas analisadas avaliam que os recursos humanos apresentam características de intransferência. Na opinião dos entrevistados, essas características são as habilidades e o *know-how* adquiridos na empresa em que atuam.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi compreender como os recursos e capacidades influenciam na obtenção de vantagem competitiva em empresas do setor de *software* na cidade de Maringá. Dessa forma, buscou-se, por meio de entrevistas semiestruturadas e questionários, identificar os recursos utilizados pelas empresas, caracterizar a sua capacidade estratégica para gerar vantagem competitiva e descrever as barreiras à competição nas empresas estudadas. Este estudo tem como base a perspectiva da VBR, teoria que propõe que recursos e capacidades internos da organização, uma vez que se configurem como valiosos, raros, inimitáveis e organizados, apresentam-se como fonte de vantagem competitiva e, conseqüentemente, desenvolvem desempenho superior.

Os resultados analisados indicam que, em relação à categoria recursos físicos da maioria das empresas, a estrutura, máquinas e equipamentos são adequados, as configurações são de qualidade e a localização é favorável ao negócio. Foram identificados fatores relevantes sobre a categoria recursos humanos das empresas em estudo, dentre eles estão a experiência e o *know-how* dos funcionários. Além disso, destacam-se os relacionamentos interpessoais, treinamentos e capacitação para obter bons resultados. Constatou-se que, devido ao porte de micro e pequenas, as empresas de *software* apresentam dificuldade de acesso a recursos financeiros. Normalmente, os proprietários possuem pouca disponibilidade de capital próprio e baixa capacidade de obter financiamentos ou empréstimos. Os recursos organizacionais significantes identificados nas empresas são: reputação da marca, confiabilidade e credibilidade no mercado. Outros recursos organizacionais, como estrutura formal, hierarquia e sistemas de controle, foram observados, porém, estes não estão muito presentes nas rotinas das empresas, portanto, deixam de ser notados.

Os resultados da pesquisa apontam que, os recursos humanos das empresas estudadas caracterizam-se com capacidade estratégica para gerar vantagem competitiva. Os recursos humanos são tidos como valiosos e raros para as empresas, por possibilitarem-nas aumentar as receitas ou reduzir os custos de operações. Devido às empresas de *software* atuarem na área de serviços, nesta área é imprescindível o fator humano através do conhecimento, habilidades e experiências de negócio dos funcionários para melhor qualidade no atendimento aos clientes. Nesse caso, percebe-se certa dependência das empresas estudadas perante alguns funcionários, uma vez que são em poucos números.

Identificou-se por meio dos dados analisados, a presença de vantagens de pioneirismo em projetos internos e produtos ofertados em algumas das empresas investigadas. O pioneirismo torna a imitação custosa aos concorrentes, assim como a ambiguidade causal, complexidade social e patente sobre os recursos. De acordo com a pesquisa, as empresas de *software* não possuem ambiguidade causal entre si para tornar os recursos inimitáveis. No entanto, as empresas investigadas consideram os aspectos sociais, como relacionamentos, cultura e outros recursos, intrínsecos e de grande impacto para o negócio das empresas. As patentes sobre os recursos mostraram-se algo pouco aplicado, uma vez que envolve alto custo para

sua obtenção. Portanto, as organizações deste estudo geralmente possuem patente apenas sobre a marca da empresa e, em alguns casos, sobre a marca dos produtos.

Nota-se que os recursos das empresas analisadas encontram-se parcialmente organizados para sua boa exploração. Assim, há políticas de remuneração que define os cargos e salários, planos de carreira, bonificações e benefícios diversos para incentivar os funcionários. Contudo, apesar de uma estrutura formal de reporte indicar a organização das posições e hierarquia das empresas através de ferramentas como o organograma, observou-se que nesse aspecto a maioria das empresas em estudo não possuem formalizações e documentos definidos.

Os resultados mostram também que não há formalizações ou padrões de procedimentos. Tais práticas não ocorrem devido ao fato de as empresas possuírem poucos funcionários e acreditarem não ser necessários, já que a comunicação acontece informalmente, de maneira implícita nas rotinas das empresas. A ausência de formalizações e padrões, embora não relatado, pode ser um mecanismo de isolamento das empresas, no sentido de ter ambiguidade causal sobre os processos internos, e em caso de rotatividade de funcionários, não há possibilidade de levar processos documentados. problema para as empresas em algum momento. Isso porque, as atividades podem sofrer variações e impactar a qualidade e, conseqüentemente, leva à perda das rotinas em caso de rotatividade de funcionários.

Em relação às barreiras à competição utilizadas pelas empresas investigadas, verificou-se que a posse dos recursos superiores que proporcionam rendas eficientes envolve, novamente, a categoria dos recursos humanos. Nesse sentido, os recursos humanos considerados superiores destacam-se pelo *know-how* e capacidade de inovação dos funcionários. Na sequência dos recursos humanos, a categoria dos recursos organizacionais é considerada recursos superiores por meio da cultura, clima organizacional e entre outros. Diante dos resultados obtidos, apenas duas das empresas estudadas destacaram o produto, a estrutura física e o acesso a tecnologias como sendo recursos superiores da organização.

Quanto ao desenvolvimento de barreiras à competição para preservar tais recursos, as empresas buscam preservar os recursos humanos existentes por meio

da valorização dos funcionários. Similarmente, as empresas também almejam garantir o direito de propriedade sobre os produtos desenvolvidos. Os resultados apresentam que as empresas estudadas desenvolvem poucas barreiras *ex ante* a competição. Quando desenvolvidas por algumas empresas, as barreiras *ex ante* a competição referem-se as vantagens de custo obtidas devido ao número reduzido de funcionários comparado a outros concorrentes. Inclui-se também, a contratação de mão-de-obra mais barata para treinamento e o acesso a altas tecnologias de empresas parceiras.

Ficou constatado que, na visão da maioria dos entrevistados, os recursos humanos existentes na empresa são idiossincráticos e intransferíveis. Isto é, as empresas acreditam os recursos humanos utilizados, devido suas particularidades e dependência de outros recursos internos, possuem a potencialidade de gerar vantagem competitiva apenas às empresas que detém tais recursos. No entanto, de acordo com essa hipótese, mesmo que as empresas promovam valorização e políticas de retenção de funcionários, estes podem deixar a organização em qualquer tempo para atuar em outras empresas. Caso isso ocorra, o potencial de recursos humanos para gerar vantagem competitiva será desconstruído.

As limitações da presente pesquisa representam as próprias dificuldades do estudo da VBR. Em outras palavras, a complexidade dos recursos e de suas interações dificulta a compreensão do que efetivamente gera vantagem competitiva, uma vez que são dinâmicos e se adequam aos diferentes contextos ambientais. Além disso, destaca-se a dificuldade para obter acesso aos entrevistados, pois as empresas de *software* encontram-se em um ambiente muito competitivo no qual os gestores receiam dar abertura para pesquisa acadêmica e divulgação de informações, ou justificam falta de tempo devido ao ritmo acelerado que enfrentam no dia-a-dia. Ademais, na realização das entrevistas obteve-se dificuldade para tornar compreensível os termos técnicos da teoria em estudo aos participantes da pesquisa.

Para estudos futuros sugere-se, em complemento a análise dos dados, avaliação do desempenho econômico e financeiro das empresas para confirmar existência ou não de VCS entre as empresas do setor de *software*. Além disso, considerando que a categoria recursos humanos das empresas estudadas apareceu nos dados como o recurso essencial mais relevante para a vantagem competitiva,

recomenda-se o desenvolvimento de pesquisas que possam especificar e, eventualmente, quantificar essa relação causal. Outra opção para pesquisa futura é captar a percepção dos consumidores atuais e potenciais. Com isso, torna-se mais objetiva a caracterização dos recursos e capacidades estratégicas, bem como sua participação nas estratégias de geração de valor para os consumidores, consequentemente para a obtenção da vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

- ABES – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SOFTWARE. **Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências**, 2017. Disponível em <<http://www.abessoftware.com.br/dados-do-setor/>>. Acesso em: 11/08/2018.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições70, 2007.
- BARNEY, J. B.; Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.
- BRITO, R. P. de; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, 2012, vol.16, n.3, pp.360-380.
- BULGACOV, S.; ARREBOLA, M. C.; GOMEL, M. M. Recursos compartilhados: uma aplicação da visão baseada em recursos em um condomínio tecnológico no Paraná. In: **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 92-106, 2012.
- CARVALHO, L. F.; GRZEBIELUCKAS, C. Vantagem competitiva na visão baseada em recursos. In: Semana do Contador. **Anais...** Maringá: UEM-DCC, 2006.
- COELHO, A. L. A. L.; PAVÃO, Y. M. P.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. A produção científica direcionada à Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View - RBV) no Brasil e no exterior. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração**. Cristalina, Goiás, n. esp., v. 1, n. 2, p.177-207, Julho/2009.
- FORTE, S. H. A. C.; MATOS, L. A.; OLIVEIRA, O. V. Recursos, Estratégia e Vantagem Competitiva no Setor Imobiliário: O Caso da Incorporadora Penta. Amazônia, **Organizações e Sustentabilidade**, v. 4, n. 1, p. 15-34, 2015.
- FOSS, N. J.; LANGLOIS, R. N. **Capabilities and governance: the rebirth production in the theory of economic organization**. DRUID Working Paper n. 97-2. Copenhagen: Copenhagen BusinessSchool, 1997, p. 1-33.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONÇALVES, C., DE FREITAS COELHO, M., DE SOUZA, É. M, VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. **Revista Ciências Administrativas** [en linea] 2011, 17 (Septiembre-Diciembre).

GRANT, R. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

HITT, M. A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; KANNER, Eliane; GUTTILLA, Maria Emilia; TASKS, All. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

ITO, N.C.; GIMENEZ, F. A.P. Uma conversa entre Porter e VBR: framework do valor da transação da vantagem competitiva. **Revista Organizações em Contexto**, v 7, n 14, p 29-56, 2011.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A importância da Visão Baseada em Recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**. Volume 4. n. 4. 2006. p. 63-87.

LEITE, A. da Silva; NUNES, Nei Antonio. The Theory of the growth of the firm. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, vol. 14, núm. 1, enero-marzo, 2015, pp. 139-141. Universidade Nove de Julho. São Paulo.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Daniel de Araújo et al. Arranjos Produtivos Locais: Contribuições para uma Análise Longitudinal e Complexa do Fenômeno. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: XXXIII ENANPAD, 2009. p. 1 -16.

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

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors**, New York: The Free Press, 1980.

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

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MARINGÁ. **Prefeitura destina área para implantação do Parque Tecnológico**. Disponível em: <<http://www2.maringa.pr.gov.br/site/index.php?sessao=066f6ddd685506&id=32637>>. Acesso em: 11/08/2018

VASCONCELOS, F. C. de.; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva: o Construto e a Métrica. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, abr-jun, p.51-63, 2004.

VIANA, L. E. et al. Vantagem Competitiva Baseada Em Operações Em Empresas De Setores Tradicionais Da Indústria De Transformação. **Revista Alcance**, vol. 22 – n. 3 – jul. /set. 2015.

ZHANG, M. J. Assessing the performance impacts of information systems from the Resource-Based Perspective: an empirical test of the indirect effect of IS. **Journal of Business Strategies**, v. 24, n. 2, p. 141-166, Fall 2007.

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