

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

TALITA MACHADO FERREIRA

**O DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA DE  
APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO: A APLICAÇÃO DO MODELO VRIO EM UM  
POSTO DE COMBUSTÍVEIS NO SUL CATARINENSE**

CRICIÚMA  
2020

TALITA MACHADO FERREIRA

**O DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA DE  
APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO: A APLICAÇÃO DO MODELO VRIO EM UM  
POSTO DE COMBUSTÍVEIS NO SUL CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharela no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Me. Wagner Blauth

CRICIÚMA  
2020

TALITA MACHADO FERREIRA

**O DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA DE  
APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO: A APLICAÇÃO DO MODELO VRIO EM UM  
POSTO DE COMBUSTÍVEIS NO SUL CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharela, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 11 de Dezembro de 2020.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Wagner Blauth – Mestre - (UNESC) - Orientador

---

Prof. Everton Perin - Especialista - (UNESC)

---

Prof. Ademir Borges - Especialista - (UNESC)

**Dedico este artigo a todos que colaboraram  
com minha formação.**

## AGRADECIMENTOS

Este agradecimento não se refere apenas aqueles que contribuíram para a elaboração deste trabalho, e sim, para todos que participaram da jornada para que este artigo encerre o ciclo desta graduação.

Inicialmente agradeço aos meus pais, pelo apoio financeiro e suporte em épocas difíceis, em especial à minha mãe, que dispôs seu colo inúmeras vezes.

Agradeço à minha amiga, Eliandra Sorato, que entrou na minha vida alguns semestres depois do início da graduação e tornou-se essencial para que esta seja concluída. Escutou todas as reclamações durante a faculdade, ajudou na elaboração de muitos trabalhos e provas, e segurou a barra sozinha de alguns deles por entender que eu não estava em condições no momento. Abraçamos, rimos e choramos muito durante este período. És amiga, confidente, colega e um ser humano excepcional. Muito obrigada!

Agradeço à minha amiga, Bruna da Silva, que conheci nos primeiros dias desta graduação e se tornou alguém muito especial em minha vida. És uma das pessoas mais comprometidas em tudo o que coloca sua energia e eu admiro muito você. Obrigada por todos os conselhos, o colo, os puxões de orelha e as inúmeras risadas e nervosos compartilhados.

Agradeço à professora Ana Paula, por todo o suporte na criação do projeto. Você foi o pilar que sustentou a elaboração deste artigo, pois sem você, com certeza eu teria largado o projeto. Você foi mais do que uma professora, você foi uma amiga valiosa e que doou muito do seu tempo para incentivar e aconselhar incansavelmente todos os seus orientandos.

Agradeço ao meu orientador, professor Wagner, pelas instruções precisas durante a elaboração do artigo, pelo reconhecimento do meu esforço e por ter tomado as melhores decisões para nortear esta pesquisa.

Agradeço também à professora e coordenadora Milla, pelas incontáveis vezes que me apoiou, ouviu pacientemente todas as minhas demandas e procurou a resolução das mesmas. Você é uma profissional admirável e é nítida a paixão pelo seu trabalho.

**“Amanhã é dezembro.”**

**Dourival Giassi**



## O DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA DE APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO: A APLICAÇÃO DO MODELO VRIO EM UM POSTO DE COMBUSTÍVEIS NO SUL CATARINENSE

Talita Machado Ferreira<sup>1</sup>

Wagner Blauth<sup>2</sup>

**RESUMO:** Com a competitividade tornando-se cada vez mais acirrada entre organizações do mesmo setor, surge a necessidade da empresa obter vantagem competitiva para destacar-se frente aos concorrentes. O diagnóstico empresarial com a aplicação do modelo VRIO elenca os recursos e capacidades da empresa, determinando seu grau de competitividade e evidencia à organização seus potenciais e desafios. O objetivo geral do estudo consiste em elaborar um diagnóstico empresarial para um posto de combustíveis localizado em uma cidade do sul catarinense. Quanto aos procedimentos metodológicos, esta é uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa, onde a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas parcialmente estruturadas, utilizando-se também da pesquisa documental, e da observação não participante. O estudo resultou aos gestores um diagnóstico que apontou suas vantagens, paridades e desvantagens competitivas, permitindo que a companhia utilize destes apontamentos para explorar suas potencialidades e corrigir as falhas indicadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Competitividade. Diagnóstico Empresarial. VRIO.

**ÁREA TEMÁTICA:** Tema 06 – Contabilidade Gerencial.

### 1 INTRODUÇÃO

O ramo de consultorias é considerado uma das atividades que mais evoluíram nos últimos anos, tanto no âmbito mundial como nacional. A consultoria dentro da área empresarial, em forma de carreira profissional, surge diante da necessidade que as companhias têm de conduzir as constantes mudanças, e diante de ambientes externos não controláveis. No Brasil, os principais agentes impulsionadores da elevação da demanda pelas consultorias foram o crescimento do parque industrial e a carência de conhecimentos atualizados de técnicas e metodologias voltadas para a gestão empresarial perante o novo contexto de concorrência entre as empresas (OLIVEIRA, 2019).

Um dos trabalhos desenvolvidos por um consultor empresarial é o diagnóstico estratégico, que tem por objetivo obter a atual situação da empresa frente a seus

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Mestre, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



aspectos internos e externos, elencados a partir da análise de quais são os pontos positivos, regulares e ruins em seu processo administrativo. Não há uma preocupação por parte das empresas em relação aos problemas estratégicos que esta possa vir a enfrentar; normalmente, percebe-se que a alta administração tende a ocupar-se de decisões voltadas para os níveis táticos e operacionais. Neste caso, quando empresas despreparadas para agir ante os desafios estratégicos que surgem, e que não se antecipam a fim de solucioná-los, tendem a ter experiências traumáticas, causando impactos profundos que desencadeiam a necessidade de readequação estratégica (OLIVEIRA, 2018).

Diante do cenário econômico brasileiro cada vez mais desafiador e competitivo, empresas do mesmo segmento têm enfrentado disputas mercadológicas acirradas. Posto isso, torna-se essencial a busca por profissionalização das relações e das estruturas empresariais. Assim, os empresários voltam seus olhares à indiscutível necessidade de uma gestão eficiente, capaz de lançá-los em direção às expectativas traçadas para seu negócio, conquistando com isso a saúde empresarial (OLIVEIRA, 2019; SILVA *et al.*, 2019).

Tendo em vista as informações anteriormente explanadas, o objetivo central deste artigo constitui-se em elaborar um diagnóstico empresarial para um posto de combustíveis localizado em uma cidade do sul catarinense. Vislumbrando o alcance do objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos: i) Identificar os desafios enfrentados pelo setor; ii) Analisar os pontos fortes e fracos da empresa; iii) Aplicar o modelo VRIO para o diagnóstico estratégico da empresa e iv) Apontar sugestões de melhorias para os problemas identificados.

O presente estudo justifica-se por ir de encontro a uma temática que é considerada emergente no cenário acadêmico e vive um momento significativo. (BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2012). Sua importância é reforçada diante da oportunidade de utilização pela empresa em que o estudo será realizado, que desde a sua fundação, nunca teve contato com as teorias, metodologias e práticas relacionadas a uma boa gestão empresarial. Com o reconhecimento de seus pontos fortes e fracos, em que áreas precisa dispensar mais atenção e se está com seu direcionamento prático alinhado aos seus objetivos a curto, médio e longo prazo, a empresa tem a chance de utilizar os dados levantados para tomar decisões mais assertivas com seus propósitos.

A seguir, são apresentadas as contribuições teóricas sobre o tema, a metodologia e o estudo de caso realizado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção apresenta-se a pesquisa bibliográfica, baseada na consulta de obras de autores diversos, abordando as seguintes temáticas: Vantagem Competitiva, Visão Baseada em Recursos e Modelo VRIO.

### 2.1 VANTAGEM COMPETITIVA

Quando se trata de diagnóstico empresarial, existe uma gama de metodologias, testes, técnicas e roteiros que podem ser aplicados. Tendo em conta a amplitude de opções, uma das possibilidades de análise interna é utilizar uma ferramenta que examina os recursos e capacidades da empresa que, em complemento, valida ou não, a sua capacidade de gerar vantagem competitiva,



conhecida pelo acrônimo VRIO que significa: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (BARNEY; HESTERLY, 2007).

O ponto fundamental relacionado à estratégia de uma organização é a forma com que ela compete no mercado. É essencial que a estratégia de negócio da empresa fortaleça a sua posição competitiva a longo prazo e que esta perpetue sobre seus concorrentes (GAMBLE; THOMPSON JR, 2012).

A vantagem competitiva sustentável pode ser caracterizada quando uma organização possui recursos e capacidades valiosas que poucos concorrentes tem, e que essas poucas empresas consideram muito custoso copiar esses recursos e capacidades. Assim, a empresa que detém dos ativos tangíveis e intangíveis valiosos pode obter a vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2011; WAGNER; HOLLENBECK, 2019). Há também a percepção de que existe a criação de vantagem competitiva quando uma empresa é capaz de gerar um maior valor econômico em detrimento das concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2007).

De acordo com Gamble e Thompson Jr (2012), dentre as quatro abordagens mais confiáveis que são utilizadas com maior frequência para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável encontram-se a estratégia baseada em recursos. Esta teoria surgiu, em meados dos anos 80, propondo que a fonte da vantagem competitiva se encontra nos recursos e nas competências que são desenvolvidas e controladas pela empresa, e apenas de modo secundário, à estrutura das indústrias nas quais ela se posiciona (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

## 2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

De acordo com Barney e Hesterly (2011, p. 58), “a visão baseada em recursos é um modelo de desempenho com foco nos recursos e nas capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva”. No modelo de Visão Baseada em Recursos (VBR), deve-se entender como os recursos ativos tangíveis e intangíveis da organização e por capacidades, como ativos tangíveis e intangíveis que são utilizados para a criação e implementação de estratégias (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR, 2001; BARNEY; HESTERLY, 2011).

Os recursos e capacidades utilizados para desenvolver o modelo podem ser classificados em quatro categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos individuais e recursos organizacionais (BARNEY; HESTERLY, 2011).

O modelo VBR é baseado em duas premissas fundamentais: a heterogeneidade de recursos e a imobilidade de recursos. A heterogeneidade de recursos coloca que empresas diferentes que competem no mesmo setor podem possuir diferentes recursos e capacidades; em outras palavras, uma empresa pode ser mais competente do que a outra mesmo que a atividade seja a mesma. A imobilidade de recursos refere-se à longa durabilidade de alguns recursos que a empresa tem, e que os mantém devido ao alto custo para empresas com recursos e capacidades limitados para desenvolvê-los ou adquiri-los (BARNEY; HESTERLY, 2011).

## 2.3 MODELO VRIO

O modelo VRIO é uma ferramenta de análise interna que possibilita a identificação das forças e fraquezas de uma empresa à luz da visão baseada em recursos, e propõe a análise de quatro questões que deverão ser consideradas sobre



um recurso ou capacidade para determinar seu potencial competitivo, sendo elas: as questões do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização (BARNEY; HESTERLY, 2007; BARNEY; HESTERLY, 2011).

### **2.3.1 A Questão do Valor**

A pergunta norteadora da questão do Valor é: “O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?” (BARNEY; HESTERLY, p. 61, 2011). Devido à dificuldade que por vezes é encontrada para definir se um recurso ou capacidade é valioso para a empresa (já que por vezes as informações necessárias para a análise não estão à disposição ou o impacto total da aplicação destes recursos ainda não é conhecido), um método para avaliar o impacto dos recursos e capacidades da empresa é essencial para investigar as consequências do seu uso nas receitas e despesas. No geral, a aplicação destes recursos ou capacidades devem aumentar as receitas e/ou reduzir as despesas se comparado ao período em que este recurso ou capacidade não era aplicado (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Quando a empresa entende que o recurso ou capacidade é valioso, este pode ser considerado como uma força da empresa, mas ao passo de que a empresa não reconhece o recurso ou capacidade como valioso, este pode ser visto como uma fraqueza da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007; BARNEY; HESTERLY, 2011).

Para identificar os recursos e capacidades de uma empresa, pode-se utilizar sua cadeia de valor. Assim, Barney e Hesterly (2007, p. 70) definem como cadeia de valor de uma empresa o “conjunto de atividades empresariais a que ela se dedica para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos e serviços”, onde é possível identificar através do estudo de uma cadeia de valor, as atividades realizadas pela empresa que afetam seus recursos financeiros, físicos, organizacionais e individuais. Tendo em vista a utilidade deste procedimento, diversas cadeias de valor genéricas foram criadas para facilitar o levantamento dos recursos e capacidades da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007; BARNEY; HESTERLY, 2011).

### **2.3.2 A Questão da Raridade**

De acordo com Barney e Hesterly (2007, p.7), a indagação relacionada à questão de Raridade é: “Quantas empresas concorrentes já possuem determinados recursos e capacidades valiosos?” A vantagem competitiva desta questão se dá quando uma empresa tem recursos que são incomuns. No entanto, se a empresa conta com recursos ou capacidades que, apesar de serem valiosos, são comuns, ela alcança uma paridade competitiva, que apesar de não gerar uma vantagem competitiva, aumenta sua chance de sobrevivência (BARNEY; HESTERLY, 2007; BARNEY; HESTERLY, 2011).

### **2.3.3 A Questão da Imitabilidade**

A pergunta norteadora referente a questão da Imitabilidade para Barney e Hesterly (2007, p.73) é: “As empresas que não possuem um recurso ou uma capacidade enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo em relação às empresas que já o possuem?” Esta questão explana a conquista da vantagem competitiva sustentável, que ocorre quando uma empresa obtém um



recurso ou capacidade que são valiosos, raros e difíceis de imitar ou substituir. Esta dificuldade de imitar pode ocorrer quando os concorrentes da organização não dispõem dos recursos ou capacidades necessárias para a implementação das estratégias que compuseram a vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007; BARNEY; HESTERLY, 2011).

### 2.3.4 A Questão da Organização

Barney e Hesterly (2007, p. 78) definem a questão da Organização como: “A empresa está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e capacidades?”. Para os autores, é imprescindível que a empresa esteja organizada para que possa aproveitar de forma plena os recursos e capacidades que dispõem. São diversos os fatores de organização de uma empresa que são relevantes neste quesito. Alguns exemplos destes fatores são: a estrutura formal de reporte, os sistemas de controle gerenciais formais e informais e suas políticas de remuneração. A questão da organização, como um todo, é considerada como um recurso ou capacidade complementar, pois de forma isolada, ela não tem capacidade de gerar vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007; BARNEY; HESTERLY, 2011).

A síntese das questões apresentadas para a devida análise dos recursos e capacidades é apresentado no quadro 1:

Quadro 1: O modelo VRIO.

Um recurso ou capacidade é?				
Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações Competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva (DC) - fraqueza
Sim	Não	-	↕	Paridade competitiva (PC) – força
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária (VCT) - força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável (VCS) - força e competência sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007, p. 80).

O quadro 1 demonstra as condições em que a empresa pode apresentar uma desvantagem competitiva, uma paridade competitiva, uma vantagem competitiva temporária e uma vantagem competitiva sustentável.

Após a discussão dos autores acerca da vantagem competitiva e do modelo VRIO, na próxima seção são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Marconi e Lakatos (2007), método pode ser qualquer caminho utilizado para se chegar ao resultado desejado. Desta forma segue o enquadramento da pesquisa que reflete o percurso metodológico escolhido pelo pesquisador.



### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi utilizada uma abordagem qualitativa de natureza aplicada. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a abordagem do problema qualitativa é descritiva e dispensa a utilização de métodos e técnicas estatísticas considerando o ambiente natural como fonte da coleta de dados. Quanto aos objetivos, utilizou-se a pesquisa descritiva, vislumbrando o estabelecimento de relação entre as variáveis (SILVA; MENEZES, 2005).

Os procedimentos de coleta de dados utilizados para a realização desta pesquisa foram: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, observação não participante e estudo de caso com utilização de entrevistas parcialmente estruturadas.

Gil (2008) afirma que a pesquisa documental é realizada em materiais que ainda não foram processados, e podem ser classificadas como de primeira e segunda mão. As de primeira mão são aquelas que não passaram por um processo analítico, como documentos oficiais, reportagens jornalísticas, entre outras. A pesquisa documental de segunda mão trata-se de documentos que já receberam algum tipo de análise, como: relatórios de empresas ou de pesquisa, tabelas estatísticas, entre outras. A pesquisa bibliográfica por sua vez, é realizada a partir de materiais que já foram elaborados, principalmente livros e artigos científicos.

De acordo com o entendimento de Prodanov e Freitas (2013), o pesquisador utilizando-se da observação não participante, onde presencia o fato, mas não se envolve nas situações que observa, mas isso não significa que a observação seja inconsciente ou que seja elaborada para o alcance de um objetivo. O estudo de caso, segundo os autores, é caracterizado pela coleta e análise de informações de um indivíduo, família, grupo ou comunidade afim de estudar os variados aspectos envolvidos em sua vida.

Para Gil (2002), a entrevista parcialmente estruturada é guiada por uma relação de questões que o entrevistador tem interesse e é guiado neste sentido ao longo da entrevista.

### 3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O posto de combustíveis em que o diagnóstico empresarial foi desenvolvido faz parte de um grupo de empresas familiar que compõe um empreendimento que conta com: um restaurante paradoro, um shopping varejista, o posto de combustíveis e a rodoviária municipal.

A empresa estudada foi fundada no ano de 1990, e à época, o empresário tinha outros objetivos traçados e optou por alugar o posto por vinte anos e formou uma sociedade com outros empresários que já tinham conhecimento na área. Mas no ano de 2017, insatisfeito com os resultados administrativos e financeiros, o empresário resolveu assumir o controle da empresa, com uma dívida estimada em um milhão de reais. Desde então, a administração superou diversas dificuldades que foram herdadas do período em que havia a locação, como: a dificuldade de carregamento de combustíveis por conta da dívida e o pagamento de juros por conta da utilização do cheque especial.

Com o passar do tempo, o empresário injetou dinheiro na empresa para regularizar seus débitos, onde também fez financiamentos e atualmente, a situação financeira é mais equilibrada. O interesse na aplicação do diagnóstico empresarial surge diante da falta de experiência no setor, ainda que já estejam à frente do negócio



há três anos. E o administrador responsável pelo posto atualmente, reporta inúmeras dificuldades que ainda não conseguiram superar. Neste momento, a empresa conta com 16 funcionários, sendo dois da área administrativa e os outros 14 divididos entre operadores de caixa e frentistas, funcionando 7 dias por semana, 24 horas por dia.

O procedimento de coleta de dados e observação foram realizados por meio de entrevistas parcialmente estruturadas no período de 07 a 19 de novembro de 2020, tendo como entrevistados, o gestor da empresa, dois colaboradores da administração, um frentista e um operador de caixa. Inicialmente, realizou-se uma entrevista com o gestor da empresa, onde coletou-se as informações necessárias quanto aos recursos financeiros, físicos, organizacionais e individuais, por meio de entrevista parcialmente estruturada, para a elaboração dos roteiros seguintes.

A seguir, elaborou-se um questionário parcialmente estruturado para aplicar a todos os participantes da entrevista, no entanto, quando foi aplicado o questionário com os funcionários da administração, observou-se uma dificuldade significativa na interpretação das questões para que os próprios classificassem os recursos propostos, desta forma, decidiu-se que para os outros entrevistados seria realizada a coleta das opiniões por meio da atribuição de notas de 0 a 10 e, posteriormente, a pesquisadora aplicaria o modelo VRIO aos indicadores para a identificação das implicações competitivas, utilizando-se das mesmas premissas aplicadas ao questionário respondido pelos funcionários da administração.

Cabe ressaltar que, com o intuito de garantir que as interpretações das premissas competitivas fossem fidedignas ao que o autor do modelo sugere, outros artigos que utilizam desta ferramenta foram consultados.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a apresentação dos dados coletados e posterior análise, agrupou-se em quadros as respostas dos participantes do setor administrativo para otimizar a explanação. No quadro 02, apresenta-se o perfil dos entrevistados e, no quadro 03, as respectivas respostas para a entrevista parcialmente estruturada:

Quadro 02: Perfil dos entrevistados do setor administrativo.

Colaborador	Idade	Formação	Tempo de atuação na empresa
Entrevistado 01	24 anos	Ensino Médio	1 ano e dois meses
Entrevistado 02	28 anos	Ensino Médio	1 mês na empresa, mas 11 anos no empreendimento

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Quadro 03: Avaliação descritiva dos recursos da empresa.

Pergunta	Entrevistado 01	Entrevistado 02
Em sua opinião, quais são os desafios do setor em que o posto de combustíveis está inserido?	A margem de lucro é baixa, o fato de ser 24 horas e funcionar diariamente, dificulta o controle de estoque de combustíveis e de mercadorias. Lidar com os funcionários e clientes a todo instante.	Os desafios enfrentados pela empresa, acredito que sejam: margem de lucro muito baixa, concorrência que se dá por centavos e questões ambientais envolvidas.



Quais atitudes a empresa toma para superar esses desafios?	A venda em grande quantidade ajuda no faturamento. Com relação aos funcionários, nós tentamos ser os mais flexíveis e acessíveis possível. Sobre o estoque, é feito a contagem e ajuste de estoque todo final de mês e abatido a perda de mercadoria com as sobras de caixa.	Manter a equipe motivada para que resulte em mais vendas, oferecer serviços diferenciados (conferência de água e óleo ao abastecer, por exemplo) e desenvolvimento de gestão ambiental.
Quais recursos ou capacidades da empresa você considera valioso (s)?	A troca de óleo e o bom atendimento.	O combustível de qualidade.
Quais recursos ou capacidades da empresa você considera raro?	Funcionamento 24 horas, combustível de qualidade e ótima localização.	A empresa tem um espaço diferenciado dos demais concorrentes, local para estacionamento com atrativos para turismo de compras.
Quais recursos ou capacidades você considera difíceis de imitar?	Combustível de alta qualidade e limpeza dos banheiros.	O aplicativo Shell Box, por ser limitado as franquias.
Você acredita que a empresa está organizada para explorar de forma plena os recursos e capacidades que tem disponível?	Sim.	Acredito que sim, a empresa passou por uma reforma física e estrutural na área administrativa.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Posterior à aplicação do questionário anterior, foi apresentado aos entrevistados uma explicação simplificada a respeito do modelo VRIO, e em seguida houve a aplicação do questionário apresentado no quadro 04, 05, 06 e 07. Diante do fato de que as respostas dos entrevistados foram congruentes, as mesmas foram agrupadas para fins de apresentação, iniciando pelo quadro 06, denominado: Modelo VRIO – Recursos Financeiros.

Quadro 04: Modelo VRIO: recursos financeiros.

<b>Tipo de recurso</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Valioso?</b>	<b>Raro?</b>	<b>Difícil de imitar?</b>	<b>Está sendo explorado?</b>	<b>Implicações Competitivas</b>
<b>Recursos financeiros</b>	1 – Investimentos que a empresa faz para manter seus equipamentos e sua estrutura;	X			X	PC
	2 – Disponibilidade de financiamento pelo banco;	X				PC



	3 – Investimento realizado por meio de lucro retido.	X			X	PC
--	--	---	--	--	---	----

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De acordo com as informações fornecidas, a empresa realiza investimentos para a manutenção de seus equipamentos e estrutura, e tem a sua disposição, crédito junto ao sistema bancário, mas não utiliza desta fonte de financiamento, já que a entidade gera lucro, e parte deste é reinvestido na empresa. No quadro 05, através da análise da aplicação do modelo VRIO, observa-se que a empresa dispõe de recursos e capacidades que geram apenas paridade competitiva. Segundo Barney e Hesterly (2007), a exploração dos recursos e capacidades classificados como uma paridade competitiva, não criará vantagem competitiva, toda via, caso não seja explorado, poderá ocasionar uma desvantagem competitiva.

No quadro 05, apresenta-se os dados coletados referentes aos recursos físicos.

Quadro 05: Modelo VRIO: recursos físicos.

Tipo de recurso	Indicadores	Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Está sendo explorado?	Implicações Competitivas
<b>Recursos físicos</b>	1 – Localização da empresa;	X	X	X	X	VCS
	2 – Equipamentos que a empresa possui;	X			X	PC
	3 – Tecnologias adotadas no processo de revenda;	X			X	PC
	4 – Qualidade dos produtos vendidos em comparação a concorrência;	X	X	X	X	VCS
	5 – Qualidade relacionada ao meio ambiente;	X			X	PC
	6 – Nível de sofisticação de tecnologias em comparação aos concorrentes;					DC
	7 – Armazenamento dos produtos;	X			X	PC
	8 – Estrutura física da empresa;	X			X	PC
	9 – Manutenção e gerenciamento de estoque;	X			X	PC
	10 – Softwares de gestão.	X			X	PC

Fonte: Dados da pesquisa (2020).



A partir dos dados coletados relacionados aos recursos físicos, tanto na entrevista descritiva quanto na aplicação no modelo VRIO, entende-se que da percepção dos entrevistados, a empresa conta com uma localização privilegiada, o que resulta em uma vantagem competitiva sustentável. Os equipamentos são comuns às empresas do ramo, assim como as tecnologias adotadas no processo de revenda, o que é classificando como uma paridade competitiva.

A qualidade dos produtos vendidos em comparação a concorrência, foi destacada como a maior vantagem competitiva da empresa e foi citada inúmeras vezes no decorrer das entrevistas realizadas. A qualidade excepcional dos combustíveis do qual a empresa se orgulha, provém da franquia de combustíveis que a entidade revende de forma exclusiva no município, caracterizando-se assim como uma vantagem competitiva sustentável. A qualidade relacionada ao meio ambiente, trata-se do manejo adequado dos combustíveis, desde o abastecimento até o descarte de resíduos, e a empresa atende às normas técnicas e legislações ambientais vigentes de forma satisfatória.

O nível de sofisticação de tecnologias em comparação aos concorrentes foi definido como uma desvantagem competitiva, tendo em vista que a bomba de abastecimento utilizada atualmente é menos moderna do que a dos concorrentes diretos, e não possibilita o abastecimento automático, embora tenha tecnologia para isso, os funcionários relatam que existe uma demora excessiva quando o valor de abastecimento se aproxima de dois reais e se prolonga até o final do abastecimento, tornando inviável a sua utilização devido à agilidade esperada no atendimento por parte dos clientes.

O armazenamento dos produtos ocorre na conveniência e no estoque, que fica localizado no piso superior do posto de combustíveis e foi classificado como uma paridade competitiva por não possuir um diferencial dos concorrentes, bem como, a estrutura física da empresa, a manutenção e gerenciamento do estoque e os softwares de gestão utilizados.

No quadro 06, demonstra-se a interpretação dos dados coletados referentes aos recursos organizacionais.

**Quadro 06: Modelo VRIO: recursos organizacionais.**

<b>Tipo de recurso</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Valioso?</b>	<b>Raro?</b>	<b>Difícil de imitar?</b>	<b>Está sendo explorado?</b>	<b>Implicações Competitivas</b>
<b>Recursos organizacionais</b>	1 – Reputação da empresa diante dos clientes;	X	X	X	X	VCS
	2 – Manuais, instruções de trabalho, fichas técnicas para realização de tarefas;					DC
	3 – Capacidade de inovação da empresa;					DC
	4 – Acesso à comunicação com gerentes e gestores;	X		X	X	PC



5 – Comunicação entre colaboradores;	X			X	PC
6 – Liberdade de expressão de opiniões, ideias e críticas dos colaboradores para gestão;					DC
7 – Controle de custos;	X			X	PC
8 – Controle de estoque;	X			X	PC
9 - Relacionamento com fornecedores.	X			X	PC

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Dos recursos individuais pesquisados, a reputação da empresa diante dos clientes foi a única classificada como vantagem competitiva sustentável. Esta vantagem ocorre como consequência da revenda de combustíveis de alta qualidade, atendimento de excelência com serviços diferenciados e uma loja de conveniência com variedade nos itens revendidos.

O item 2 denominado Manuais, instruções de trabalho, fichas técnicas para realização de tarefas foi classificada como desvantagem competitiva, pois de acordo com os entrevistados, não há na empresa os itens listados. Os novos funcionários são instruídos pelos funcionários antigos acerca de suas tarefas diárias e obrigações.

No item 6, intitulado de Liberdade de expressão de opiniões, ideias e críticas dos colaboradores para gestão, foi igualmente classificada como uma desvantagem competitiva. Neste item, os comentários foram de que apesar de os colaboradores da empresa já perceberem uma melhora relacionada a receptividade de suas opiniões e sugestões, ainda há o que ser melhorado. Desta forma, não poderia ser considerado um recurso valioso da empresa.

Os itens que não houveram comentários individuais, foram classificadas como paridade competitiva pelos entrevistados.

No quadro 07, apresenta-se os dados coletados referentes aos recursos individuais (recursos humanos) e sua análise posterior.

**Quadro 07: Modelo VRIO – recursos individuais (recursos humanos)**

Tipo de recurso	Indicadores	Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Está sendo explorado?	Implicações competitivas
Recursos individuais (recursos humanos)	1 – Equipe de trabalho (colaboradores);	X	X	X	X	VCS
	2 – Trabalho em equipe entre os colaboradores;	X			X	PC
	3 – Benefícios concedidos pela empresa;	X			X	PC
	4 – Ambiente de trabalho;	X			X	PC
	5 – Segurança do trabalho;	X			X	PC



6 – Treinamentos e capacitações oferecidos pela empresa;					DC
7 – Incentivos de crescimento profissional;					DC
8 – Conhecimento técnico dos colaboradores.					DC

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No item de recursos individuais ou humanos, o item que obteve destaque foi a equipe de trabalho, que foi classificado pelos colaboradores como uma vantagem competitiva sustentável. De acordo com os entrevistados, a equipe como um todo é excepcional. São flexíveis quanto às necessidades dos colegas e da empresa, costumam ser empáticos com as demandas alheias e mantem um bom relacionamento entre si.

De acordo com os entrevistados, não há qualificação técnica por meio de treinamentos oferecidos pela empresa, conseqüentemente, não há conhecimento técnico dos colaboradores. Com relação aos incentivos de crescimento profissional, também é inexistente, visto que não há um plano de carreira implementado pela organização.

No quadro 08, apresenta-se o perfil dos entrevistados do setor operacional que responderam ao questionário, atribuindo notas de 0 a 10, para posterior análise da pesquisadora.

Alguns itens foram excluídos em comparação à pesquisa aplicada ao setor administrativo, tendo em conta que haviam alguns questionamentos que estes colaboradores não têm conhecimento para exprimir uma opinião, por se tratarem de áreas distintas da empresa. O entrevistado 03 atua como operador de caixa e o entrevistado 04 labora como frentista.

**Quadro 08: Perfil dos entrevistados do setor operacional.**

<b>Colaborador</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo de atuação na empresa</b>
Entrevistado 03	21 anos	Ensino Médio	11 meses
Entrevistado 04	49 anos	Ensino fundamental incompleto	30 anos no empreendimento

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No quadro 09, apresenta-se as notas atribuídas pelos funcionários diante dos itens pesquisados e a classificação das implicações competitivas realizada pela pesquisadora.

**Quadro 09: Questionário recursos financeiros: notas atribuídas e classificação competitiva.**

<b>Tipo de recurso</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Entrevistado 03</b>	<b>Entrevistado 04</b>	<b>Média aritmética</b>	<b>Implicações Competitivas</b>



<b>Recursos financeiros</b>	1 – Investimentos que a empresa faz para manter seus equipamentos e sua estrutura.	5	8	6,5	PC
-----------------------------	--	---	---	-----	----

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Da perspectiva dos entrevistados do setor operacional, a empresa obteve média de 6,5 e o recurso foi classificado como paridade competitiva. Adicionalmente ao questionário, os comentários dos entrevistados sugerem que a empresa deveria investir mais em sua estrutura pois esta poderia ser melhor.

No quadro 10, estão representadas as notas atribuídas pelos colaboradores relacionadas aos recursos físicos e a classificação realizada pela pesquisadora.

Quadro 10: Questionário recursos físicos: notas atribuídas e classificação competitiva.

Tipo de recurso	Indicadores	Entrevistado 03	Entrevistado 04	Média aritmética	Implicações Competitivas
<b>Recursos físicos</b>	1 – Localização da empresa;	10	10	10	VCS
	2 – Equipamentos que a empresa possui;	7	10	8,5	PC
	3 – Tecnologias adotadas no processo de revenda;	8	9	8,5	PC
	4 – Qualidade dos produtos vendidos em comparação a concorrência;	10	10	10	VCS
	5 – Qualidade relacionada ao meio ambiente;	7	9	8	PC
	6 – Nível de sofisticação de tecnologias em comparação aos concorrentes;	8	9	8,5	PC
	7 – Armazenamento dos produtos;	9	9	9	PC
	8 – Estrutura física da empresa;	7	8	7,5	PC
	9 – Manutenção e gerenciamento de estoque;	9	10	9,5	VCS
	10 – Softwares de gestão.	1	7	4	DC

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Utilizando as respostas fornecidas pelos colaboradores da área administrativa, verifica-se que o item 6 – Nível de sofisticação de tecnologias em comparação aos concorrentes foi classificado por eles como uma desvantagem



competitiva enquanto que, utilizando a avaliação das notas e tendo em conta as explicações dos colaboradores da área operacional foi classificado como uma paridade competitiva. A justificativa utilizada pelos entrevistados da área operacional é que, ainda que as tecnologias utilizadas não sejam de ponta, não podem ser consideradas tão defasadas se comparadas aos concorrentes tanto do município quanto das cidades vizinhas.

Outro item que houve discrepância de interpretações foi a manutenção e gerenciamento de estoque, que do ponto de vista dos entrevistados do setor operacional é classificado como uma vantagem competitiva sustentável. Os comentários complementares a pergunta, apontam que atualmente a manutenção e o gerenciamento do estoque melhoraram de forma significativa após uma mudança na equipe administrativa, e que, em comparação as situações vivenciadas no passado, é nítida a melhoria neste quesito, inclusive, sendo reconhecida pelos clientes.

O item 10, nomeado de Softwares de gestão apresentou uma divergência significativa nas interpretações, enquanto os entrevistados da área administrativa consideraram os softwares uma paridade competitiva, os entrevistados da área operacional classificaram-nos como uma desvantagem competitiva. A diferença de interpretações ocorre porque as áreas pesquisadas utilizam de softwares diferentes. De acordo com os entrevistados, enquanto os softwares utilizados na área administrativa são compatíveis com o que se espera deles, o software utilizado na conveniência para controle dos abastecimentos e caixas não satisfaz as necessidades operacionais.

No quadro 11, apresenta-se as notas atribuídas e classificações competitivas dos recursos organizacionais pesquisados.

Quadro 11: Questionário recursos organizacionais: notas atribuídas e classificação competitiva.

<b>Tipo de recurso</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Entrevistado 03</b>	<b>Entrevistado 04</b>	<b>Média aritmética</b>	<b>Implicações Competitivas</b>
<b>Recursos organizacionais</b>	1 – Reputação da empresa diante dos clientes;	9	10	9,5	VCS
	2 – Manuais, instruções de trabalho, fichas técnicas para realização de tarefas;	10	10	10	VCS
	3 – Capacidade de inovação da empresa;	5	7	6	PC
	4 – Acesso à comunicação com gerentes e gestores;	10	10	10	VCS
	5 – Comunicação entre colaboradores;	10	10	10	VCS
	6 – Liberdade de expressão de opiniões, ideias e críticas dos colaboradores para gestão;	10	8	9	VCS



	7 – Controle de estoque;	5	8	6,5	PC
--	--------------------------	---	---	-----	----

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Os recursos apresentados no quadro 11, apresentaram inúmeras divergências nas respostas coletadas quando comparadas entre os setores pesquisados. A reputação da empresa diante dos clientes foi avaliada como vantagem competitiva sustentável pelos dois setores, a percepção de todos os entrevistados é de que a empresa é benquista pelos clientes, tanto pelos feedbacks recebidos durante os atendimentos quanto pela assiduidade que apresentam. O item 2, nomeado de Manuais, instruções de trabalho, fichas técnicas para realização de tarefas, foi avaliado pelos colaboradores do setor operacional com média 10, caracterizando uma vantagem competitiva sustentável. De acordo com os respondentes, o fato do treinamento dos novos funcionários ser realizado por funcionários experientes é suficiente para a sua qualificação e dispensa a utilização de manuais ou roteiros de trabalho, visto que, as tarefas são simples de serem executadas e são facilmente explicadas, e mesmo quando há uma dificuldade de aprendizado, a equipe está prontamente preparada para dar o suporte necessário. Os entrevistados destacaram que, em comparação as informações que tem de outras empresas concorrentes, a empresa em que trabalham se destaca pela parceria entre os colaboradores, a facilidade de acesso com os gestores e a liberdade de expressão sobre suas ideias, estes comentários ficam explícitos nas médias dos itens 4, 5 e 6.

Ainda se tratando das divergências, o item 3 foi avaliado pelo setor operacional como uma paridade competitiva, pois os entrevistados entendem que as inovações que a empresa realiza estão dentro do padrão do setor, e não gera uma desvantagem para a empresa.

No quadro 12, apresenta-se as avaliações e implicações competitivas dos recursos individuais.

Quadro 12: Questionário recursos individuais (recursos humanos): notas atribuídas e classificação competitiva.

<b>Tipo de recurso</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Entrevistado 03</b>	<b>Entrevistado 04</b>	<b>Média aritmética</b>	<b>Implicações competitivas</b>
<b>Recursos individuais (recursos humanos)</b>	1 – Equipe de trabalho (colaboradores);	8	9	8,5	PC
	2 – Trabalho em equipe entre os colaboradores;	8	9	9,5	PC
	3 – Benefícios concedidos pela empresa;	5	10	7,5	PC
	4 – Ambiente de trabalho;	9	10	9,5	VCS
	5 – Segurança do trabalho;	10	10	10	VCS
	6 – Treinamentos e capacitações oferecidos pela empresa;	8	8	8	PC
	7 – Incentivos de crescimento profissional;	2	8	5	DC



	8 – Conhecimento técnico dos colaboradores.	6	6	6	PC

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A análise dos recursos apresentados no quadro 12 também apresentou divergências de avaliação entre os entrevistados

No item 1 – Equipe de trabalho, de acordo com as notas atribuídas pelos entrevistados, a interpretação da implicação competitiva é de paridade, enquanto, os entrevistados do setor administrativo, classificaram-no como uma vantagem competitiva sustentável. Esta diferença de pontos de vistas pode ser justificada pela falta de conhecimento do setor administrativo de problemas que ocorrem dentro da equipe operacional, por parte de alguns funcionários específicos. Ainda que haja uma boa comunicação entre os colaboradores como avaliado anteriormente, isso não se aplica a todos da equipe.

Os itens 4 e 5, foram avaliados pelos colaboradores do setor operacional como uma vantagem competitiva sustentável, pois de acordo com eles, o ambiente de trabalho e a segurança deste (com a disponibilização e uso dos EPIs necessários) são pontos a serem enaltecidos devido sua qualidade.

Os treinamentos e capacitações oferecidos pela empresa e o conhecimento técnico dos colaboradores foram igualmente classificados como uma paridade competitiva pelos entrevistados do setor operacional, pois de acordo com os mesmos, o que a empresa disponibiliza é compatível com qualquer outro posto de combustíveis.

Por último, o item 7 foi classificado como uma desvantagem competitiva. Neste item, o argumento utilizado pelos entrevistados para esta nota foi de que a empresa não apresenta nenhum plano de carreira ou oportunidade de crescimento, devido ao fato de que as áreas de trabalho são limitadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diagnóstico empresarial realizado na empresa por meio da aplicação do modelo VRIO e análise dos recursos e capacidades da entidade possibilitou a identificação de vários aspectos considerados pontos fracos/desvantagens competitivas propiciando para a gestão a oportunidade de corrigir ou aperfeiçoar estes aspectos, conduzindo a empresa para o pleno alinhamento de seus objetivos a curto, médio e longo prazo.

Das vantagens competitivas/pontos fortes identificados, aqueles que obtiveram maior destaque pelos colaboradores pesquisados foram: os combustíveis de alta qualidade, a sua localização e sua reputação perante aos clientes. Sugere-se que estes recursos e capacidades deverão ser mantidos e explorados pela empresa para que sua vantagem competitiva prevaleça através dos anos. Do ponto de vista da pesquisadora, a empresa conta com vantagens competitivas sólidas e deverá trabalhar na sua consolidação. Os itens classificados como paridades competitivas deverão ser avaliados um a um a fim de determinar quais deles podem ser melhor desenvolvidos pela empresa com o intuito de possivelmente agregar mais fontes de vantagem competitiva sustentável.

No que concerne as desvantagens competitivas/fraquezas reconhecidas, os itens deverão ser avaliados pela gestão da empresa de maneira perspicaz para que sejam desenvolvidos métodos de resolver ou neutralizar as questões apontadas.



Os desafios do setor que foram identificados durante a pesquisa demonstram que é algo comum a todos que concorrem neste mercado, então cabe a administração gerir a empresa de modo que os desafios sejam transpostos da melhor maneira possível. De forma pontual, cabe destaque à dificuldade existente com relação as margens de lucro dos combustíveis e a acirrada disputa de preços na casa dos centavos. Este desafio poderia ser minimizado com a adoção de bombas de combustíveis automáticas, pois os centavos de arredondamento que são continuamente perdidos nos pagamentos a dinheiro, passariam a ser cobrados de maneira exata, melhorando os lucros da empresa. Esta medida solucionaria as paridades competitivas identificadas durante a pesquisa relacionadas à inovação e tecnologia.

Um recurso citado durante as entrevistas que a empresa explorava e atualmente não explora é a lavagem de veículos. As justificativas dadas pelos funcionários são de que a lavagem era terceirizada e que os responsáveis eram desorganizados e resultava na criação de novos problemas para a empresa. A pesquisadora sugere que a empresa busque averiguar a reimplantação da lavagem de carros, pois de acordo com os funcionários pesquisados é um recurso que rotineiramente é requisitado, atrai novos clientes, e por meio de promoções, fidelizava clientes e empresas. Este recurso, se bem empregado, tem potencial de gerar uma vantagem competitiva para o posto de combustíveis.

Das limitações da pesquisa, a aplicação das entrevistas na presença de outros funcionários pode ter inibido os entrevistados de fornecer respostas mais compatíveis com a realidade vivenciada.

Para estudos futuros, sugere-se a aplicação do modelo VRIO e a exploração de outras ferramentas de diagnóstico complementares, para que o diagnóstico empresarial apresente para a empresa o maior número de informações valiosas possível. Uma empresa em que a gestão tem todas as informações relevantes para as tomadas de decisão do seu negócio a disposição, ela estabelece vantagens competitivas sólidas e ocupa uma posição de destaque dentre os seus concorrentes no setor em que atua.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.

BARNEY, B.; WRIGHT, M.; KETCHEN JÚNIOR, D. J. The resource based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of management**, v. 27, p. 625-641, 2001.

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

BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período de 1997 a 2009. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v. 19. n. 61, 2012. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302012000200008&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302012000200008&script=sci_arttext). Acesso em 31 maio 2020.



GAMBLE, J. E.; THOMPSON JÚNIOR, A. A. **Fundamentos da Administração**

**Estratégica: A busca pela vantagem competitiva**, 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012; Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580550894/cfi/0!/4/2@100:0.0>  
0. Acesso em 12 out. 2020.

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de Consultoria empresarial: conceitos, metodologias, práticas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9.788533500563/>. Acesso em: 31 maio. 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016840/>. Acesso em: 03 jun. 2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, V. F. *et al.* **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: Sagah, 2019.

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

WAGNER, J. A. III; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva**. 4. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440760/cfi/0!/4/2@100:0.0>  
0 Acesso em: 11 out. 2020.