



## **POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO SOB A ÓTICA DO MODELO VRIO: UM ESTUDO NO SETOR DE REPAROS AUTOMOTIVOS**

MACHADO, Caroline Rosa<sup>1</sup>; DAL-SOTO, Fábio<sup>2</sup>; WALLAU JUNIOR, Gilmar Azeredo<sup>3</sup>;  
PORTELA, Mariana Walau<sup>4</sup>; SANTOS, Rozali Araújo<sup>5</sup>.

**Resumo:** O modelo VRIO baseia-se na integração de dois modelos teóricos: posicionamento estratégico e visão baseada em recursos. Visto como um modelo simples e de fácil compreensão, pode ser aplicado em casos e cenários de negócios. Sendo assim, este estudo tem o objetivo de mapear os recursos e capacidades da empresa Renovacar, classificando-os, a fim de analisar como estes compõem fontes de vantagem competitiva. Em relação ao método, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso único, realizado por meio de entrevistas e dados secundários. Os principais resultados apontam que a empresa possui Igualdade Competitiva, o que apenas a mantém no mercado competitivo. Sendo assim, retratada na preocupação com a qualidade do serviço entregue ao cliente, juntamente com a infraestrutura, proporcionando funcionalidade ao ambiente e na forma como os setores estão distribuídos dentro da empresa, que conta com uma tecnologia chamada cabine pressurizada a qual a diferencia dos concorrentes, mas não a coloca em Vantagem Competitiva Sustentável. Tais recursos têm como alicerce a Visão Baseada em Recursos que os prepara para enfrentar as adversidades do ambiente externo analisando diretamente o seu ambiente interno, que os tornam, assim, possíveis fontes de vantagem competitiva.

**Palavras-Chave:** Visão Baseada em Recursos. Recursos e Capacidades Estratégicas. Modelo VRIO. Igualdade Competitiva.

**Abstract:** *The VRIO model is based on the integration of two theoretical models: strategic positioning and resource-based vision. Seen as a simple and easy-to-understand model, it can be applied in business cases and scenarios. Thus, this study aims to map the resources and capabilities of the Renovacar company, classifying them, in order to analyze how these make up sources of competitive advantage. Regarding the method, this research is characterized as a single case study, conducted through interviews and secondary data. The main results indicate that the company has Competitive Equality, which only maintains it in the competitive market. Thus, it is portrayed in the concern with the quality of the service delivered to the customer, together with the infrastructure, providing functionality to the environment and in the way the sectors are distributed within the company, which has a technology called a pressurized booth which unlike competitors, But does not place it in Sustainable Competitive Advantage. These resources are based on the Resource Based View*

---

<sup>1</sup> Bacharel do Curso de Administração na Universidade de Cruz Alta - UNICRUZ. E-mail: carolinemachado@hotmail.com

<sup>2</sup> Docente do Curso de Administração da Universidade de Cruz Alta - UNICRUZ. E-mail: fsoto@unicruz.edu.br

<sup>3</sup> Bacharel do Curso de Administração na Universidade de Cruz Alta - UNICRUZ. E-mail: gilmarwallau@gmail.com

<sup>4</sup> Acadêmica do Curso de Administração na Universidade de Cruz Alta - UNICRUZ. E-mail: marianaportela11@gmail.com

<sup>5</sup> Docente do Curso de Administração da Universidade de Cruz Alta - UNICRUZ. E-mail: rozali@unicruz.edu.br



*that prepares them to face the adversities of the external environment by directly analyzing their internal environment, which makes them possible sources of competitive advantage.*

**Keywords:** *Resource Based View. Resources and Strategic Capabilities. Model VRIO. Competitive Equality.*

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas necessitam cada vez mais tentar garantir sua sobrevivência em meio a mercados competitivos. A fim de superar dificuldades e na tentativa de amenizar as incertezas, as empresas precisam utilizar os recursos que dispõe na tentativa de garantir o desenvolvimento e sua permanência no mercado. Para que isso ocorra, é preciso que se desenvolvam políticas de gestão eficientes e medidas estratégicas eficazes como ferramentas de apoio, a fim de atingir o desempenho ideal nos negócios (MAXIMIANO, 2009).

Os recursos de uma empresa são classificados em capital físico, capital humano e capital organizacional. O capital físico é representado pela tecnologia, equipamentos, localização geográfica ou acesso a matéria-prima. Assim, o capital humano conta com a capacidade intelectual e de relacionamento que pode ser encontrada nas pessoas, sejam os gerentes, sócios administrativos ou os trabalhadores em geral. E logo, o último, capital organizacional, diz respeito a estrutura formal da empresa, a forma como ela se organiza, suas ferramentas de controle, seus sistemas de coordenação e as relações informais entre os grupos (BARNEY, 1991).

Com o rápido fluxo de informações que giram no ambiente externo, principalmente no mercado de negócios, há a necessidade de que as empresas formulem e trabalhem suas estratégias, de modo que através delas, consigam manter-se atendendo suas metas. Desta maneira, o segmento de reparos automotivos sofre em meio às turbulências, pois esta suscetível à grande influência do ambiente externo devido à alta dos juros e dificuldade no financiamento de veículos novos (O AMARELINHO, 2015). Segundo uma pesquisa feita pela Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA), os consumidores tendem a manter o veículo seminovo ou usado por muito mais tempo. Com isso o setor de reparos automotivos fica cada vez mais evidenciado e propõe uma valorização da categoria a partir da qualificação dos reparos e ajustes oferecidos (SEBRAE, 2016).

Diante deste contexto, em que o setor de reparos automotivos ganha destaque em virtude do aumento de demanda provocado pela crise econômica, se torna relevante um estudo das vantagens competitivas em uma empresa deste segmento. Desta forma o presente trabalho



tem como proposta apontar e analisar como a empresa Renovacar dispõe seus recursos e capacidades de maneira que possa sustentar suas vantagens competitivas em seu mercado de atuação.

A empresa Renovacar está localizada no município de Cruz Alta – RS e a vinte e três anos opera no setor de reparos automotivos apresentando assim, uma história relevante na região. Deste modo, o modelo VRIO torna-se um parâmetro de análise, juntamente com a escola do posicionamento estratégico e a visão baseada em recursos como reação à crise imposta ao segmento. Eles têm por objetivo mapear os recursos e capacidades posicionados em seu ambiente interno a partir das questões de valor, raridade, imitabilidade e organização, a fim de demonstrar sua vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A vantagem competitiva nasce da formulação e da execução bem definida de estratégias apontadas pelo capital físico, humano e organizacional, que estabelecem mais valor que as estratégias de seus concorrentes. Este tipo de vantagem somente se torna possível após os concorrentes terem encerrado ou fracassado com seus esforços em reproduzir recursos à estratégia de criação de valor do seu adversário. Nem todas as empresas possuem recursos e capacidades capazes de superar o próximo (HOSKISSON *et al*, 2009). Nesse contexto, a seguinte questão orienta o estudo: Quais as fontes de vantagem competitiva da empresa Renovacar?

A partir da estruturação dos dados da empresa, foram estipuladas maneiras como ela pode alcançar a vantagem competitiva com base em seus recursos e capacidades internas, utilizando um modelo para mapeamento dos recursos estratégicos de modo a formar e/ou sustentar sua vantagem competitiva, a fim de identificar os principais recursos e capacidades que sustentam a empresa.

Esse artigo está agrupado da seguinte forma: introdução, que cuida de apresentar e abordar o tema e o problema do caso, bem como explicitar os objetivos do estudo e suas justificativas; referencial teórico, que apresenta à teoria que alicerça o escopo da pesquisa; na sequência o artigo aborda a análise do caso Renovacar e as considerações finais da pesquisa.

## **2. METODOLOGIA E/OU MATERIAL E MÉTODOS**

Esta pesquisa caracteriza-se de forma qualitativa, a qual não se restringe apenas à adoção de uma teoria, de um paradigma ou de um método, mas sim adotar uma série de procedimentos, técnicas e pressupostos. Uma pesquisa qualitativa deve valorizar os aspectos descritivos e as percepções pessoais, procurando compreender os sujeitos envolvidos e, a



partir de pressuposto, avaliar também o contexto em que vivem (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Como método de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso, o qual é entendido como o estudo profundo e completo, relacionado a um ou mais objetos de estudo, onde se busca obter conhecimento amplo (GIL, 2008). Portanto, o estudo de caso analisa profundamente um objeto empírico, sendo possível reter informações detalhadas, de maneira que o investigador pode extrair características de significativa importância (YIN, 2010).

A organização estudada atua no setor de reparos automotivos, o qual possui demanda por serviços que apresentem mão de obra qualificada. A empresa Renovacar, desenvolve um trabalho notável na região, sendo uma das primeiras empresas a desenvolver este serviço, atuando como exemplo para as demais empresas do setor. Torna-se então relevante analisar os recursos e capacidades estratégicas da empresa, a fim de compreender como estes podem se constituir em fontes de vantagens competitivas. Foi desenvolvido um único estudo de caso, uma vez que se pode ter maior foco no objeto em questão.

Em relação à coleta de dados, realizaram-se duas entrevistas com questões semiestruturadas, que foram aplicadas ao sócio administrativo da Renovacar. Entende-se como entrevista o processo de interação social, visto que o investigador faz questionamentos ao investigado em busca de levantar dados voltados à pesquisa em questão (GIL, 2008).

Inicialmente, para maior conhecimento do objeto de pesquisa, aplicou-se um roteiro com questões para conhecimento geral da rotina e estratégias adotadas pela organização, sendo está respondida pelo sócio administrativo e depois foi entregue a entrevistadora. No segundo e último encontro, foi desenvolvido um novo roteiro de perguntas – a partir das respostas anteriores – o qual foi aplicado *in loco*, novamente ao sócio, e durou cerca de uma hora. Na entrevista, questionou-se sobre os recursos e capacidades da organização, como capital físico, humano e organizacional, além de aspectos sobre a concorrência (JUNGES; DAL-SOTO, 2017).

Em relação à análise de dados, por meio das categorias desenvolvidas, mapearam-se os recursos e capacidades estratégicas da empresa a partir do modelo VRIO, a fim de compreender se o seu ambiente interno pode ser gerador de vantagem competitiva. Desta forma, houve a transcrição minuciosa dos dados coletados, os quais foram selecionados para formar o quadro de análise da empresa. Por fim, compararam-se os dados com a base teórica, a fim de analisá-los para alcançar os objetivos do trabalho.



### **3. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Esta seção tem como finalidade apresentar as bases teóricas, visando sustentar o problema de pesquisa, a fim de possibilitar que este possa ser respondido. Em seguida, pretende-se abordar os pressupostos que formam a visão baseada em recursos, por meio dos recursos e capacidades da empresa, mapeando-os sob a ótica do modelo VRIO.

#### **3.1. Visão Baseada em Recursos**

Há inúmeras formas de se preparar para enfrentar as adversidades impostas pelo ambiente externo, porém parte-se então do pressuposto de que as organizações terão resultados positivos como resposta em relação à maneira como elas tratam seus recursos e capacidades (DE ARO; SAMPAIO, 2016). O modo como as estratégias são estabelecidas, depende das necessidades e objetivos que a empresa deseja atingir. Uma forma eficiente e capaz de gerar resultados significativos ocorre através da análise da parte interna da empresa, com o levantamento dos recursos que a mesma dispõe (BARNEY, 1991).

Estes estudos têm sido realizados a fim de compreender como os recursos estão sendo utilizados e agrupados para trazer vantagem competitiva e como sustentá-la ao longo do tempo (CARVALHO; GRZEBIELUCKAS, 2006). Elaborando e determinando a estratégia, a qual deve ser seguida de dentro para fora a empresa consegue, a partir disto, preparar-se de forma competente para lidar com situações do ambiente, como a alta competitividade. Para que se possa dar continuidade aos seus processos estratégicos, a empresa necessita entender quais as imposições ditadas pelo ambiente, para explorar seus recursos e competências de maneira eficiente e eficaz (VERGARA, 2003).

Na perspectiva da visão baseada em recursos, a organização é composta por recursos humanos, financeiros, organizacionais e produtivos, uma vez que se deve ter em mente que nem todos os recursos poderão ser capazes de manter resultados significativos. Neste sentido, as organizações necessitam focar em seus melhores recursos e não apenas desenvolvê-los, mas torná-los únicos para serem complexos, impossibilitando a imitação e apresentando desempenho superior à concorrência (BARCELOS; MARCON; MELLO, 2011; BENTO; MONTENEGRO, 2015; CAMARGO; FERNANDES, 2014).

Alguns recursos internos consistem em grandes diferenciais na formulação de estratégias ainda no momento de sua aplicação, dessa forma, tornando-se importantes diferenciais para empresa em relação ao mercado. Estes recursos estão divididos em categorias específicas podendo ser trabalhadas separadamente, a fim de ajustar os pontos



fracos, ou em conjunto dentro de estratégias elaboradas (BARNEY, 1996). A forma como os recursos e capacidades das empresas são abordados, influenciando suas estratégias, não levam em conta somente as características do setor que atua, almejando resultados positivos através do ambiente interno (HOSKISSON *et al*, 2009).

Portanto, a visão baseada em recursos tem como foco a análise interna, onde os recursos e capacidades servem de base para compreender o que está se destacando na organização, ou o que pode se transformar em um possível diferencial competitivo (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014). A seguir explora-se especificamente este ponto de forma mais detalhada, utilizando um modelo que avalie os recursos e capacidades da empresa através de seu mapeamento. Este modelo denominado VRIO, atua de forma a aumentar o potencial de uma empresa, a partir do gerenciamento de quatro atributos: valor, raridade, imitabilidade e organização (LACERDA, 2014).

### 3.2. O Modelo VRIO

Colocando os recursos internos da organização em foco como geradores de vantagem competitiva sustentável, e não apenas focando no ambiente externo. Sendo assim, tem-se um elemento inédito: um modelo integrador amplo o suficiente para ser aplicado na análise de casos e cenários de negócios e simples o suficiente para ser compreendido e compartilhado, analisando apenas o seu ambiente interno (BARNEY; HESTERLY, 2011).

O Quadro 1 apresenta a caracterização dos atributos do modelo VRIO. Esses elementos partem de quatro questões-chave que se devem fazer sobre um recurso ou capacidade para determinar seu potencial competitivo (BARNEY; HESTERLY, 2011).

MODELO VRIO		
	CONCEITO	QUESTÃO-CHAVE
<b>VALOR</b>	Identifica as ameaças e oportunidades no ambiente externo, além de reconhecer que o valor de um recurso específico torna-se dinâmico ao longo do tempo.	Os recursos e capacidades permitem que a empresa explore oportunidades externas e/ou neutralize uma ameaça ocorrida no ambiente?
<b>RARIDADE</b>	Verifica o quão competitiva uma empresa é quando dispõe de um determinado recurso, extremamente valioso, porém vastamente disponível, buscando vantagem competitiva.	Os recursos são controlados atualmente por um número de empresas concorrentes?
<b>IMITABILIDADE</b>	Facilidade ou custo com que uma empresa pode dispor de um recurso para substituir outro mais raro ou custoso, que devem ser consideradas.	As empresas sem os recursos enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los?



<b>ORGANIZAÇÃO</b>	Existe quando as diretrizes, sistemas e procedimentos da empresa são organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar.	As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para sustentar a exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?
--------------------	---	---

Quadro 1- Matriz VRIO

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011).

Baseando-se no pressuposto dos recursos que a empresa dispõe, se cria a necessidade de organizá-los e construir uma estrutura, de modo que os mesmos possam ser usados como fontes de vantagem competitiva. A utilização do modelo VRIO atua como parâmetro organizador dos recursos e competências, fazendo com que eles gerem valores significativos para a estratégia da empresa. Para que o recurso seja considerado válido, de modo a gerar valor, é preciso que contenham determinados atributos que servem para selecionar os recursos em potencial (BARNEY; HESTERLY, 2011).

O modelo VRIO, fundamentado na visão baseada em recursos, demonstra quais são as características que os recursos devem possuir, a fim de gerar vantagem competitiva que se tornem ainda mais duradouras e eficazes. As questões propostas desenvolvem análises que visam bloquear ameaças originadas no ambiente externo e permite explorar oportunidades (LACERDA, 2014).

Quando os pressupostos são localizados dentro das empresas de maneira a qual detenha um potencial elevado, se tem início o processo de aplicação do modelo, onde a partir dele, são formuladas estratégias para criação de valor. A aplicação do modelo se baseia na análise do potencial dos recursos e capacidades, onde estes são à base da vantagem competitiva da empresa. O Quadro 2 expõe os resultados de vantagem competitiva que a empresa pode atingir, a partir do mapeamento e classificação dos recursos (BARNEY; HESTERLY, 2011).



RESUMO DO MODELO VRIO				
Tem valor?	Tem raridade?	É difícil de imitar?	A empresa tem a devida organização?	Qual o resultado?
NÃO				Desvantagem Competitiva
SIM	NÃO			Igualdade Competitiva
SIM	SIM	NÃO		Vantagem Competitiva de Curto Prazo
SIM	SIM	SIM	NÃO	Vantagem Competitiva Desaproveitada
SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva de Longo Prazo

Quadro 2 - Classificação do modelo VRIO  
Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011).

De acordo com o modelo VRIO, as empresas com recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e com poucas chances de serem substituídos obterão resultados superiores aos das organizações sem esses recursos existindo assim uma vantagem competitiva em longo prazo. Os recursos úteis para formulação de estratégias e criação de valores são aqueles que detêm valores para a empresa. Quando estes pontos são identificados, se tem material para que os gestores analisem e trabalhem uma forma de usá-los a favor do desenvolvimento e evolução da empresa (LACERDA, 2014).

#### 4. O CASO RENOVACAR

Segundo a Folha de São Paulo, são aproximadamente quarenta e dois milhões de veículos em todo o país. Esse número se mantém estático pelo fato dos proprietários optarem por manter mais tempo seus veículos usados ou veículos seminovos. Por esse motivo, a manutenção desses veículos – a maioria deles não possui mais período de garantia com a montadora – passa a ser feita em oficinas de reparos automotivos (FOLHA, 2016).

A empresa Renovacar, enquadrada no segmento de reparos automotivos, está inserida há vinte e três anos no mercado cruz-altense, caracterizando-se como uma empresa de pequeno porte, e aproveita essa boa fase. As atividades gerenciais da empresa ocorrem através das decisões tomadas entre os dois sócios fundadores. O quadro de colaboradores é composto por nove funcionários, divididos nos setores administrativo (contábil-financeiro) e operacional (mecânica, funilaria e pintura).

Contudo, a empresa Renovacar, pode mapear seus recursos e capacidades de modo a obter vantagem competitiva na região e se manter inerte as ameaças advindas do ambiente





tanto externo como internamente. Assim, as melhores opções de mapeamento estratégico se dão através da visão baseada em recursos, que irá explanar sua vantagem competitiva, junto ao modelo VRIO que faz uma análise interna da empresa, integrando seus recursos e capacidades a fim de definir sua potencialidade competitiva.

#### **4.1. Visão Baseada em Recursos**

A empresa tem um cenário econômico favorável, levando-se em conta a realidade da economia, fazendo com que o reparo automotivo se torne um excelente negócio onde os proprietários de veículos acabam permanecendo mais tempo com seus automóveis. Na análise dos dados da pesquisa qualitativa exploratória onde foi realizada uma entrevista com um dos sócios da Renovacar pode-se analisar os recursos utilizados pela empresa para adquirir vantagem competitiva diante da concorrência (JUNGES; DAL-SOTO, 2017).

Questionado sobre recursos valiosos apresentados na organização da Renovacar, o sócio administrador destaca os profissionais com mão de obra qualificada (que saibam desempenhar o serviço) e máquinas e equipamentos de qualidade os quais, segundo ele:

Os profissionais formam a empresa, demonstrando a eficiência e eficácia da organização. Focamos sempre em apresentar produtos genuínos, que mostrem aos nossos clientes que valorizamos a sua confiança no nosso serviço e por isso, para ele, dedicamos sempre o nosso melhor.

Estes recursos são caracterizados como capital físico e capital humano segundo a escola da Estratégia. Dentro deste conceito, ainda pode-se destacar características de capital organizacional, onde os gestores da empresa se tornam responsáveis na qualificação da mão de obra. Por ser tratar de um município com pouca oferta de profissionais especializados, os gestores passam a ensinar por meio de treinamento o seu colaborador, o qual aprende a função através do modelo mestre e aprendiz (BARNEY; HESTERLY, 2011). Conforme mencionado pelo sócio:

Apesar do baixo nível de escolaridade dos colaboradores, o aprendizado da função acontece por meio do profissional mais experiente que passa ao mais jovem o que já conhece sobre a profissão. Em alguns meses ele torna-se um profissional de qualidade destacado no mercado local, o que valoriza a minha empresa e o profissional que obtém o conhecimento.

O sócio administrador da empresa afirma que investimento em tecnologia é fundamental. Para ele o destaque da Renovacar é a estrutura da empresa que se resume em dois galpões individuais com ferramentas adequadas e eficientes e duas cabines de pintura sendo uma pressurizada que compõe o capital físico utilizado pela organização. O



entrevistado destaca que:

O grande destaque abrindo uma larga vantagem sobre a concorrência é exatamente a cabine de pressurização que realiza o bombeamento ativo do ar para dentro da cabine gerando uma qualidade eficiente na pintura dos veículos. No município a empresa é a única com este tipo de serviço e por isso é procurada por proprietários de carros de alto valor comercial, alguns que já passaram da garantia de fábrica, e acabam migrando das concessionárias autorizadas para a Renovacar, que se destaca também por atender convênios com seguradoras.

Para o entrevistado, diante da pergunta sobre ameaças advindas do ambiente externo, declara que não há concorrentes à altura da Renovacar. O sócio administrador expõe ainda que a organização da empresa é baseada na divisão de setores separando o operacional da área administrativa que em suma refere-se ao financeiro-contábil e ao comercial. Ele explica:

Não temos concorrentes diretos na cidade, e temos certeza da qualidade de nossos serviços. E a qualidade com certeza se mostra como um dos motivos pelo qual a organização alcança anualmente um faturamento de novecentos mil reais. Além disso, buscamos a fidelização do cliente sempre destacando o pós-venda.

Sendo assim, torna-se possível compreender como a empresa Renovacar desenvolve sua vantagem competitiva. No entanto, foi aplicado um modelo para avaliar os recursos e capacidades da empresa através do mapeamento desses, atuando de forma a aumentar o potencial da empresa, a partir do gerenciamento de seus quatro atributos (LACERDA, 2014).

#### **4.2. Modelo VRIO**

Na aplicação do modelo VRIO à Renovacar, apesar de seus gestores não serem detentores do conceito, indiretamente a sua administração se utiliza desta técnica de forma real. As questões de valor, raridade, imitabilidade e organização são relevantes para a conscientização da gestão, levando em prática a teoria da aplicação sobre os recursos para determinar o potencial da organização. Segundo o sócio administrador:

Não temos o conhecimento estratégico e talvez a maioria das palavras contidas nas questões não façam parte do nosso dicionário aqui na empresa, mas sabemos o quanto importante é fazer a análise do nosso ambiente interno e saber o que está acontecendo lá fora. Muitos de nós, empresários ou empreendedores, encaramos o desafio da abertura de uma empresa sem o conhecimento administrativo necessário para um início sólido.

O modelo VRIO leva o gestor a observar de forma panorâmica o ambiente interno da organização, mapeando os recursos da empresa e os classificando para alcançar a vantagem competitiva. Os quadros 3 e 4 destacam a aplicação do modelo no caso Renovacar. No primeiro quadro temos o mapeamento dos recursos e capacidades e no segundo quadro a aplicação propriamente dita do modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2011).



<b>MODELO VRIO</b>		
	<u>QUESTÃO-CHAVE</u>	<u>ENTREVISTADO</u>
<b>VALOR</b>	Os recursos e capacidades permitem que a empresa explore oportunidades externas e/ou neutralize uma ameaça ocorrida no ambiente?	O serviço de qualidade e tecnologia gera à Renovacar vantagem sobre a concorrência a qual não domina estas tecnologias sendo assim neutralizadas.
<b>RARIDADE</b>	Os recursos são controlados atualmente por um número de empresas concorrentes?	Não. A gestão da mão de obra qualificada é gerenciada de forma efetiva pela Renovacar, onde são registrados todos os direitos trabalhistas gerando confiabilidade entre empresa e empregado, o que não se encontra na concorrência, situação tal que gera certo desconforto afetando diretamente na qualidade do serviço. Igualmente acontece com os equipamentos de tecnologia avançada como a cabine pressurizada, que não se encontra na concorrência.
<b>IMITABILIDADE</b>	As empresas sem os recursos enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los?	O equipamento utilizado pela Renovacar, isto é, cabine pressurizada é um investimento de alto valor que os concorrentes não possuem condição de adquirir abrindo assim vantagem da organização.
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para sustentar a exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?	A preocupação dos gestores em investimento tecnológico é frequente. A organização está sempre trabalhando para melhor qualificar seus colaboradores por meio de treinamentos com constante cuidado no atendimento diferenciado.

Quadro 3- Matriz VRIO

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

No Quadro 3 são exploradas as perguntas para o mapeamento e análise da avaliação dos recursos que identificam as vantagens competitivas, onde foram feitas questões-chaves do modelo VRIO em que o entrevistado responde elas de maneira prática, sendo possível identificar os recursos da Renovacar. Diante das questões, são separados os recursos que fazem parte do capital físico, capital humano e capital organizacional da empresa, para assim poder desenvolver uma classificação no quadro a seguir.

Após este mapeamento, utiliza-se o Quadro 4 para classificar estes recursos e capacidades, onde será identificado qual índice de competitividade em que a empresa Renovacar se encontra (BARNEY, 1996). Observando as primeiras quatro colunas identificaremos o modelo VRIO propriamente dito como valor, raridade, imitabilidade e organização. Na coluna seguinte será classificado o recurso.



RECURSOS	QUESTÕES				
	O recurso é valioso?	O recurso é raro?	Difícil de imitar?	A empresa explora?	Implicações competitivas
<b>QUALIDADE DO SERVIÇO:</b>	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Igualdade Competitiva
<b>SUORTE FÍSICO (INFRAESTRUTURA)</b>	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Igualdade Competitiva
<b>SUORTE ADMINISTRATIVO</b>	SIM	SIM	NÃO	SIM	Vantagem Competitiva Temporária
<b>IMAGEM DA EMPRESA</b>	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Igualdade Competitiva
<b>MÃO DE OBRA QUALIFICADA</b>	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável
<b>EQUIPAMENTOS ATUAIS</b>	SIM	SIM	NÃO	SIM	Vantagem Competitiva Temporária
<b>TECNOLOGIA</b>	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Igualdade Competitiva

Quadro 4: Classificação do recurso  
Fonte: Criado pelo autor.

Os resultados analisados no Quadro 4 mostram uma classificação identificada da seguinte forma: dos sete principais recursos utilizados pela Renovacar como forma de estratégia competitiva, quatro recursos foram considerados como Igualdade Competitiva (qualidade, infraestrutura, imagem e tecnologia), dois recursos considerados como Vantagem Competitiva Temporária (suporte e equipamentos) e um como Vantagem Competitiva Sustentável (mão de obra qualificada).

Recursos valiosos, raros e de difícil imitação são fonte de vantagem competitiva sustentável, contudo, sua má utilização pode reduzir a capacidade da empresa de obter vantagem competitiva, gerando apenas igualdade competitiva ou mesmo desvantagem competitiva. Todos os recursos identificados na pesquisa são explorados pela empresa, inclusive aqueles que geram uma igualdade competitiva ou uma vantagem competitiva temporária. Portanto, nenhum deles contribui para o desenvolvimento de uma fraqueza organizacional (BARNEY, 1991).

Sendo assim, neste critério, a empresa foi caracterizada tendo como implicação competitiva o termo Igualdade Competitiva. Entretanto, nem todos os recursos da empresa precisam ser raros e difíceis de imitar, até porque a maioria das empresas possui uma base de recursos composta por recursos valiosos, mas comuns. Tais recursos não são fonte de vantagem competitiva, nem temporária, mas são essenciais para que a organização consiga obter a Igualdade Competitiva, contribuindo assim, apenas para a sobrevivência da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2011).



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS OU CONCLUSÃO

Tendo em vista o questionamento inicial deste artigo sobre quais as fontes de vantagem competitiva da empresa Renovacar é possível afirmar que através do mapeamento do modelo VRIO, a empresa tem a ferramenta ideal para, em primeiro lugar, identificar estes recursos e em um segundo momento classificá-los observando qual a vantagem que eles geram sobre a concorrência.

Em primeiro lugar ficou claro que a empresa possui vários recursos que a mantém em Igualdade Competitiva, ou seja, ela apenas está sobrevivendo no mercado em que está inserida. Por outro lado, observando esses recursos da empresa, é importante mencionar que a Renovacar precisa realizar planejamentos para manter estes recursos de forma sustentável, isto é, apesar deles darem vantagem sobre a concorrência, basta que estas se reorganizem e façam alguns investimentos que a empresa entra na avaliação de Igualdade Competitiva correndo o risco de perder espaço no mercado.

Percebeu-se, através desta ferramenta, que o modelo VRIO é eficiente, apesar de ser pouco utilizado pelos gestores, como se identificou, este não é muito conhecido. Porém utilizado de forma dinâmica, traz resultados que orientam os gestores à tomada de decisão de maneira competente. As quatro questões-chave na sua aplicação tornam-se guias naturais para a gestão da empresa atingir a vantagem competitiva.

A análise baseada nos principais recursos e capacidades do objeto em questão, com base nos seus aspectos de sustentação, fornece uma importante ajuda para o exercício gerencial de empresas que buscam encontrar e sustentar suas fontes de vantagem competitiva, especialmente aquelas que atuam em setores comerciais que sofrem diretamente com as mudanças no ambiente interno. A exploração desses fatores pode resultar em ferramentas e mecanismos, os torna de difícil imitação e com elevados potenciais de diferenciais competitivos.

Dentre as limitações relaciona-se ao objeto de estudo e ao tipo de pesquisa escolhido, considerando que a análise dos dados deve ser compreendida exclusivamente no contexto do objeto de estudo, impossibilitando que os resultados possam ser extrapolados para outras situações, tendo em vista que a presente pesquisa é um estudo de caso.

Recomenda-se o aprofundamento do tema deste artigo para outros pesquisadores, haja vista a pouca divulgação e utilização da ferramenta modelo VRIO o qual pode trazer benefícios às organizações que a aplicar.



## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARCELOS, L.; MARCON, R.; MELLO, R.B. **Evidenciação de recursos e capacidades organizacionais: Um estudo à luz da RBV**. Revista de Negócios, v.16, n.3, p.113-134, 2011.

BARNEY, J. B. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. *Journal of management*, 1991.

\_\_\_\_\_, **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading, MA: AddisonWesley Publishing Company, 1996

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

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. - **Características da investigação qualitativa**. In: Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto, Porto Editora, 1994.

CARVALHO, D.M.; PRÉVOT, F.; MACHADO, J.A. D. **O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura**. Revista de Administração, v.49, n.3, p.506-518, 2014.

CARVALHO, L.F.; GRZEBIELUCKAS, C. **Vantagem competitiva na visão baseada em recursos**. In: Semana do Contador, Anais, Maringá: UEM-DCC; 2006.

DE ARO, E.R.; SAMPAIO, V.P. **Identificação dos Recursos e Capacidades Organizacionais: Estudo de Caso em Empresas do Serviço Alimentício**. In: ENGEMA – Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. São Paulo. 2016.

FOLHA, São Paulo. **Reparo automotivo vira negócio da vez com a crise econômica**. Disponível em: <<http://m.folha.uol.com.br/mercado/2016/12/1842095-reparo-automotivo-vira-negocio-da-vez.shtml>> Acesso em 30 de junho 2017.

GIL, A. C. **Estudo de Casos: fundamentação científica subsídios para coleta e análise de dados, como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2008.

HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HARISON, Jeffrey S. **Estratégia Competitiva**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

JUNGES, V.; DAL-SOTO, F. **Recursos e capacidades estratégicas como fontes de vantagem competitiva no Clube Arranca**. Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe). UNISINOS, 2017.

LACERDA, Daniel P.; TEIXEIRA, Rafael; ANTUNES, Junico; NETO, Secundino L. **Estratégia Baseada em Recursos: 15 Artigos Clássicos para Sustentar Vantagens**



**Competitivas.** 1ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **Introdução à Administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

O AMARELINHO. **Setor de reparação de autos está valorizado.** Disponível em:  
<<http://oamarelinho.com.br/noticias/2015/5/1052-setor-de-reparacao-de-autos-esta-valorizado.aspx>> Acesso em 25 de maio 2017.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, R. K.; **Estudo de Casos: Planejamento e Métodos,** 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.