



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

DIOGO BARBOSA SILVA

**RECURSOS COMPETITIVOS PRESENTES EM EMPRESAS
JUNIORES DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Brasília – DF

2018

DIOGO BARBOSA SILVA

**RECURSOS COMPETITIVOS PRESENTES EM EMPRESAS
JUNIORES DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr., Valmir Emil
Hoffmann

Brasília – DF

2018

SILVA, Diogo Barbosa.

Recursos Competitivos Presentes em Empresas Juniores da
Universidade de Brasília / Diogo Barbosa Silva. – Brasília, 2018.

45 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração, 2018.

Orientador: Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann, Departamento de
Administração.

1. Estratégia Empresarial. 2. Recursos Competitivos. 3.
Empresas Juniores. I. Título.

DIOGO BARBOSA SILVA

**RECURSOS COMPETITIVOS PRESENTES EM EMPRESAS
JUNIORES DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Diogo Barbosa Silva

Dr., Valmir Emil Hoffmann
Professor-Orientador

Dr., Daniel Vieira Pires
Professor-Examinador

Dr., David Leonardo Bouças da Silva
Professor-Examinador

Brasília, 22 de Novembro de 2018

Dedico este trabalho à minha família e ao Movimento Empresa Júnior.

RESUMO

No presente estudo buscou-se identificar os recursos competitivos empregados pelas empresas juniores da Universidade de Brasília. As empresas juniores são formadas por estudantes universitários e atuam no ramo de consultoria em diversas áreas do conhecimento, com o apoio de seus professores. Um estudo descritivo de abordagem qualitativa, elaborado por meio de levantamento das empresas juniores presentes na UnB, identificação dos membros do nível estratégico dessas empresas e realização de entrevistas presenciais. Para análise dos dados coletados, foram utilizadas as técnicas de análise de conteúdo. E assim, o estudo revelou a presença de recursos estratégicos e competitivos nas EJs, ressaltando os recursos intangíveis e organizacionais. Concluiu-se que as empresas juniores operam em um mercado diversificado, podendo gerar vantagens competitivas a partir de recursos advindos da própria Universidade, do Movimento Empresa Júnior e seus membros.

Palavras-chave: Estratégia Empresarial. Recursos Competitivos. Empresas Juniores.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo VRIO.....17

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Aplicações do Modelo VRIO:.....	19
Quadro 2 – Perfil dos Respondentes:	24
Quadro 3 - Roteiro de Entrevistas - perguntas semiestruturadas:	25
Quadro 4 - Recursos Financeiros:	27
Quadro 5 - Recursos Físicos:	30
Quadro 6 - Recursos Individuais:	31
Quadro 7 - Recursos Organizacionais.....	32
Quadro 8 - Recursos Competitivos.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EJ – Empresa Júnior

MEJ – Movimento Empresa Júnior

MEC – Ministério da Educação e Cultura

UnB – Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Objetivo Geral e Específicos	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	Visão Baseada em Recursos	12
2.2	Modelos VRIS e VRIO	15
2.3	Aplicação do Modelo VRIO	17
2.4	A Empresa Júnior	20
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	22
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	22
3.2	Participantes do Estudo	23
3.3	Procedimentos de coleta e de análise de dados	25
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	27
4.1	Aplicando o Modelo VRIO	35
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	37
	REFERÊNCIAS	41

1 INTRODUÇÃO

Parecem restar poucas dúvidas sobre a relação de uma empresa com seu ambiente. O trabalho de Miles e Snow (1986) foi importante para se ter essa compreensão, há mais de trinta anos. Do ponto de vista da organização, o alinhamento entre ela e seu ambiente pode se dar através de um processo chamado de Gestão Estratégica, também chamada de Execução da Estratégia. É possível perceber que, com isso, existe a inter-relação entre empresa e seu ambiente. Por isso, os gestores devem ficar atentos às transformações do ambiente (externo), levando-as em consideração para tomada de decisões eficientes e eficazes, complementam os autores (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), a gestão estratégica é um enfoque sistemático para uma responsabilidade de extrema importância, além de ser uma característica essencial da administração geral. A Gestão Estratégica também pode ser vista como um conjunto de atividades e processos que as empresas usam de maneira sistêmica, com a finalidade de coordenar e alinhar os recursos disponíveis e as ações com a missão, visão e estratégia (KAPLAN e NORTON, 1997).

As atividades de Gestão Estratégica transformam o Plano Estratégico estático em um sistema que fornece *feedback* do desempenho estratégico para tomada de decisão, e permite que o Plano Estratégico evolua, como as mudanças de requisitos e outras circunstâncias (KAPLAN e NORTON, 1997).

As atividades e processos podem ser realizados através de ferramentas de estratégia. Como apontam Vendruscolo, Hoffmann e Freitas (2012); Nascimento, Hoffmann e Farias (2014); essas ferramentas vão desde o uso do orçamento até a aplicação do BSC – *Balanced-Score Card*. Esses temas já foram explorados também no contexto das empresas juniores, por Hoffmann, Damico e Dias (2018).

Além das ferramentas de gestão, Barney (1991) salienta que o desempenho organizacional depende dos recursos competitivos aos quais a empresa tenha acesso e ou controle. Durante a década de 1980, o pensamento sob a ótica do modelo de Cinco Forças de Porter (1986), o qual trata as fontes de vantagens competitivas como fatores mais relacionados ao ambiente, exógenos à empresa, foi

predominante. A partir dos anos 1990, surge a Visão Baseada em Recursos, que segundo a literatura, têm Barney (1991) como um de seus primeiros estudiosos.

A Visão Baseada em Recursos (VBR) (*Resource-Based View – RBV*) se contrapõe ao estudo de Porter (1986). Barney (1991) examina os recursos internos de uma organização como possíveis fontes de vantagem competitiva perante a concorrência. Com isso, substitui duas premissas anteriores na análise das fontes de vantagem competitiva, supondo que as empresas concorrentes podem ser heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que controlam e que esses recursos podem não ser perfeitamente móveis entre elas.

Barney (1991) propõe que os recursos devem possuir 4 características básicas para obtenção e sustentação de vantagens competitivas: 1) Valor – serem valiosos; 2) Raridade – serem raros ou escassos; 3) Imitabilidade – serem de imitação imperfeita; e 4) Substituibilidade – serem difíceis de substituir.

Com abordagem similar à de Barney (1991), Peteraf (1993) desenvolve seu estudo da competitividade entre empresas através de seus recursos essenciais, levando em consideração sua heterogeneidade, limites de competição *ex ante* – geração de vantagem, limites de competição *ex post* – sustentação de vantagem, e imobilidade dos recursos.

Nota-se que muitos autores tratam desta temática em seus trabalhos, estudando os recursos e fontes de vantagens competitivas aplicados em diversos mercados, de características um tanto quanto distintas, como no trabalho de Pavão, Sehenm e Hoffmann (2011). Porém, no contexto das empresas juniores, este campo de estudo ainda se mostra pouco explorado.

Conforme Omaki (2005), a RBV emergiu com a finalidade de se tornar um dos fatores contemporâneos dominantes relacionados à pesquisa de conteúdo estratégico, primordialmente por unir rigor analítico e relevância nas práticas de gestão administrativa de forma mais eficiente e eficaz.

Porém, percebe-se que ainda há uma lacuna neste tema de pesquisa, que têm seus conceitos muito abordados, mas a maioria dos trabalhos não apresentam quais são esses recursos competitivos passíveis de gerar e sustentar vantagens competitivas dentre as empresas.

O Movimento Empresa Junior (MEJ) é composto por cerca de 20 mil estudantes universitários atuando em mais de 600 EJs vinculadas à Confederação Brasileira de Empresas Juniores, Brasil Júnior, e regulamentadas pela lei federal

13.267/2016, em todo o Brasil (BRASIL JUNIOR, 2018). Tais empresas juniores são formadas por jovens estudantes de graduação e atuam em um ambiente de alta diversidade, aquele de oferta de consultoria, competindo com empresas comerciais de diferentes portes. No ano de 2016 as empresas juniores movimentaram R\$10,7 milhões saltando para R\$16,4 milhões na economia brasileira, por meio de projetos de consultoria (BRASIL JUNIOR, 2018). Um mercado em ascensão, que se mostra digno de estudos cada vez mais aprofundados e engrandecedores.

Ainda como mostra o portal da Brasil Júnior, algumas empresas juniores aumentaram o faturamento em cerca de 20% entre 2015 e 2017 (Brasil Junior, 2018), mas isso não é alcançado por todas as EJs. Surge então a seguinte pergunta de pesquisa: Quais os recursos competitivos empregados pelas EJs do Distrito Federal?

Como contribuição, acredita-se que a identificação dos recursos competitivos relacionados ao desempenho de EJs, possa dar suporte à sobrevivência e crescimento dessas empresas no Distrito Federal, indicando-as recursos competitivos capazes de potencializar seus resultados.

1.1 Objetivo Geral e Específicos

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar os recursos competitivos empregados pelas empresas juniores da Universidade de Brasília.

Objetivos Específicos:

- a) Identificar os recursos competitivos financeiros empregados pelas EJs;
- b) Identificar os recursos competitivos físicos empregados pelas EJs;
- c) Identificar os recursos competitivos organizacionais empregados pelas EJs;
- d) Identificar os recursos competitivos individuais empregados pelas EJs.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Porter (1986), a gestão estratégica visa constituir uma posição de vantagem competitiva, lucrativa e sustentável frente às forças que definem a competição dentro de determinado mercado ou indústria.

Consoante, Porter (1993) afirma que vantagem competitiva é o conjunto de características que possibilita que uma organização se diferencie pela obtenção de mais valor mediante o ponto de vista dos clientes, destacando-se de seus concorrentes. E, por isso, obtém maiores vantagens no mercado em relação à concorrência, podendo haver investimento em produtos novos ou agregar valor aos já existentes.

Ainda de acordo com Porter (1993), existem duas formas de obter vantagem competitiva, tais quais: 1) custos – firmar custos menores, todavia mantendo sempre a qualidade; 2) diferenciação – no aprimoramento e desenvolvimento de novos produtos/serviços ou agregando valores, tendo como foco seu nicho de mercado saciando os anseios, desejos, aspirações e motivação do consumidor.

Assim, a pesquisa sobre o tema se baseava na proposta de que as vantagens competitivas são advindas do uso de estratégias que visam a potencialização das forças internas, atendendo às oportunidades do mercado, neutralizando as ameaças externas e minimizando as fraquezas internas da empresa (BARNEY, 1991). Essa percepção foi superada pela Visão Baseada em Recursos.

2.1 Visão Baseada em Recursos

As estratégias estão condicionadas a diferentes fatores de uma empresa. De acordo com Barney (1991), a estratégia empresarial envolve um processo organizacional de várias maneiras, além de não se separar da estrutura, bem como do comportamento, e também, da cultura de uma organização. As estruturas organizacionais certas são fundamentais para se conseguir o sucesso prático de uma estratégia empresarial.

Segundo Carneiro *et al.*, (1999), a partir da segunda metade da década de 1980, muitos trabalhos desenvolvidos na área de Administração Estratégica, mostraram que as diferenças que haviam entre o desempenho das organizações inseridas em uma mesma indústria se apresentavam, de forma expressiva, muito superiores às diferenças de desempenho entre as indústrias.

Para Aaker (2007), a vantagem competitiva vincula-se, em parte, às estratégias de competição utilizadas pela empresa. As empresas desfrutam de posição de vantagem competitiva quando implementam estratégias que não são simultaneamente utilizadas por quaisquer concorrentes, tanto os atuais, quanto os potenciais (BARNEY, MCWILLIANS & TURK, 1989).

A fim de que as estratégias sejam implementadas, torna-se necessário um conjunto particular de recursos, sejam eles humanos ou organizacionais. (BARNEY, 1991). Daft (1983) define recursos como todos os ativos, competências, informações, processos organizacionais e demais atributos geridos pela empresa, que possibilitem a implementação de estratégias que tragam maior eficiência ao funcionamento da empresa.

Segundo Barney e Hesterly (2007), recursos são os ativos controlados pela empresa, que possibilitam concepção e implementação de estratégias eficientes. Sendo classificados em recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais.

Os Recursos Financeiros são todas as fontes de dinheiro utilizadas pela empresa para traçar suas estratégias. Já os Recursos Físicos são aqueles que representam a tecnologia física utilizada pela empresa, incluindo máquinas, equipamentos, softwares e demais materiais. Os Recursos Individuais correspondem ao treinamento, experiência, visão e habilidades individuais dos funcionários de cada nível da empresa. Por fim, os Recursos Organizacionais são caracterizados pela interação de grupos de pessoas, englobando os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, bem como a reputação e a cultura da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Barney (1991) também aponta que recursos valiosos são aqueles que possuem a capacidade de viabilizar a implementação de estratégias que aumentem os níveis de eficiência e eficácia das empresas.

De acordo com Amit e Schoemaker (1993), a Visão Baseada em Recursos (RBV) se apresentou, inicialmente, como uma abordagem capaz de reunir uma gama de reflexões ao redor dos condicionantes do desempenho competitivo, bem

como da vantagem competitiva. Desse modo, observando atentamente os fatores internos da empresa e a forma como estavam relacionados às suas características próprias, mediante recursos e capacidades construídas e adquiridas com o passar dos anos.

Nos estudos de Hoskisson (2000), a RBV surge como uma abordagem capaz de auxiliar na análise de recursos e a maneira de como estes recursos passam a permitir a sustentação da vantagem competitiva. Por meio da RBV, a vantagem competitiva medida como rentabilidade econômica, é capaz de se derivar de recursos estratégicos raros, valiosos e que não podem ser copiados facilmente. Sendo assim, quando uma organização tem recursos possíveis de lhe render resultados extraordinários, seu desempenho superior é sustentável (BRITO; VASCONCELOS, 2004).

A ideia principal da RBV é que o desempenho competitivo está intimamente conectado aos recursos. Muito mais ao que a empresa detém e administra do que àquelas características do mercado, da indústria ou do setor em que está inserida (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Peteraf (1993) acrescenta ainda que a Visão Baseada em Recursos auxilia o entendimento dos gestores sobre a questão de que recursos podem ser uma base importante para a geração de vantagem competitiva.

Collis e Montgomery (1995) entendem a RBV como uma teoria que analisa os recursos e capacidades internas da empresa em relação ao ambiente externo. Ao considerar os recursos internos das empresas como a sua principal fonte de vantagem competitiva, confere-se papel secundário ao ambiente no planejamento e definição da estratégia competitiva (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Para Barney e Hesterly (2007), a RBV fundamenta-se em duas premissas básicas: Heterogeneidade de Recursos – as empresas podem ser heterogêneas em relação aos recursos e competências que gerenciam, mesmo sendo concorrentes; Imobilidade de Recursos – esses recursos podem não ser perfeitamente móveis entre essas empresas, fazendo com que a vantagem competitiva obtida por meio dele seja perdurável. Isso se dá pelo fato de que a implementação de alguns destes recursos pode ser muito complicada e dispendiosa para a empresa. Mesmo que um recurso seja valioso e raro, este só poderá vir a ser fonte de vantagem competitiva para a empresa se as suas concorrentes não o possuírem e não puderem obtê-lo. Ou seja, esses recursos devem ser imperfeitamente imitáveis pela concorrência para que haja possibilidade de gerar vantagem competitiva através deles.

A heterogeneidade pressupõe que empresas de capacidades variadas possam competir no mesmo mercado. As empresas voltadas para recursos marginais, só podem buscar por um ponto de equilíbrio nesta competição. Já as empresas que dominam recursos superiores ganharão vantagens competitivas (PETERAF, 1993).

2.2 Modelos VRIS e VRIO

A partir dos anos 1990, Barney (1991) traz o modelo VRIS, no qual o foco da estratégia está mais voltado para os recursos internos e afirma que para que um recurso possa originar vantagem competitiva para a empresa, é necessário que este atenda a quatro características básicas: valor; raridade; imitabilidade; e substituibilidade. “A Visão Baseada em Recursos (RBV) é um modelo de desempenho com foco nos recursos e nas capacidades controladas por uma empresa como fontes de vantagem competitiva” (BARNEY e HESTERLY, 2011, p. 58).

O valor trata de capacidades e recursos calculáveis de uma organização, os quais permitem que sejam exploradas oportunidades ou neutralize ameaças externas, podendo ser baseadas na análise SWOT*. Ao se verificar a capacidade ou o recurso deve-se observar se são capazes de permitir a exploração de uma oportunidade externa ou neutralizar os possíveis efeitos de uma ameaça externa. (BARNEY, 1991).

Em relação à raridade dos recursos, Barney (1991) sugere que recursos raros são nada mais que recursos valiosos pouco disseminados dentre empresas concorrentes. Dessa forma, entende-se que os recursos raros, conforme o próprio nome já indica, são aqueles que, dentro de um contexto de concorrência, pertencem a apenas uma única ou poucas empresas.

Mesmo que um recurso seja valioso e raro, este só poderá vir a ser fonte de vantagem competitiva para a empresa se as suas concorrentes não o possuírem e não puderem obtê-lo. Ou seja, esses recursos devem ser imperfeitamente imitáveis

* Ferramenta de monitoramento dos ambientes externo e interno de uma empresa (KOTLER; KELLER, 2012).

pela concorrência para que haja possibilidade de se obter vantagem competitiva através deles.

Três fatores são analisados por Barney (2007) em relação ao recurso da imitabilidade imperfeita:

1) a habilidade da firma conseguir um recurso que dependa de sua condição histórica única. Significa que firmas são entidades intrinsecamente históricas e sociais, mas também precisam ter habilidades de adquirir e usufruir de alguns recursos de acordo com seu tempo e espaço para adquirir uma vantagem competitiva; 2) a ambiguidade causal entre a relação entre os recursos da firma e a posse de uma vantagem competitiva sustentável. Essa situação existe quando a relação entre os recursos controlados pela firma e a vantagem competitiva sustentável da mesma não são bem entendidos por ela. Com isso, firmas que pretendem copiar as estratégias de uma firma concorrente bem-sucedida não conhecem quais são os recursos que elas devem realmente imitar, pois não se sabe quais recursos geram uma vantagem competitiva sustentável e tampouco se a vantagem reflete em outros recursos não descritos pela firma; 3) a complexidade social como causa do recurso da firma gerar uma vantagem competitiva. Um dos motivos da firma possuir recursos imperfeitamente imitáveis como fonte de geração de uma vantagem competitiva sustentável é a complexidade social deste fenômeno, de forma que a habilidade das firmas está aquém de gerir e influenciar as fontes desses recursos. Se utilizada essa possibilidade, as firmas competidoras não possuem a capacidade de imitar os recursos da firma rival (GONÇALVES *et al.*, 2011, p. 827-828).

Por fim, a quarta e última característica básica do Modelo VRIS, necessária para que um recurso possa vir a ser fonte de vantagem competitiva entre as empresas. A Substituibilidade se dá pela impossibilidade de que estes recursos valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis sejam substituídos por recursos estrategicamente equivalentes (BARNEY, 1991).

Posteriormente, Barney e Hesterly (2007) aprimoram e transformam o até então modelo VRIS em modelo VRIO. Este mais novo consistindo em Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização, como indicadores. Percebe-se que Valor, Raridade e Imitabilidade se mantiveram no novo modelo. A principal alteração realizada foi a entrada da Organização, frente ao conceito anterior que tratava da substituibilidade dos recursos.

A Organização, por sua vez, trata da maneira com que os recursos de Valor, Raridade e não Imitabilidade são gerenciados pela empresa, tendo em vista a possibilidade de torná-los fontes de vantagens competitivas.

Ao trocar o modelo VRIS, que abrangia recursos de Valor, Raros, Inimitáveis e de Substituibilidade, para VRIO, que aborda os três primeiros recursos e tem

inclusa a Organização, deixando a Substituibilidade embutido na Imitabilidade, Barney (2007) altera a Visão Baseada em Recursos (RBV), transformando-a em uma Teoria Baseada em Recursos (RBT). Ao acrescentar “Organização” ao novo modelo, o autor enfatiza esse atributo, bem como delimita a conceituação da Substituibilidade de forma teórica, entendendo que há uma repetitividade de conceitos já conhecidos e tratados na Imitabilidade.

Consoante Barney e Hesterly (2007), o modelo VRIO não é medido de forma simples, pelo fato de existirem demasiadas teorias de como não se medir recursos em maior número do que aquelas que ensinam como medi-los. Ademais, o autor reforça que o desafio de medir o modelo está em garantir que as variáveis independentes (VRIO) não sejam medidas por um alto nível de desempenho (variável dependente).

2.3 Aplicação do Modelo VRIO

De acordo com o modelo VRIO apresentado por Barney e Hesterly (2007), os fatores analisados podem ser utilizados com a finalidade de identificar implicações competitivas dos recursos e capacidades de uma organização. Os recursos são avaliados se acaso são fonte de desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária e vantagem competitiva sustentável. A Figura 1 apresenta este modelo, exemplificando sua aplicação.

Figura 1 - Modelo VRIO

O recurso ou capacidade é				Resultados	Resultados
1º passo	2º passo	3º passo	4º passo	Implicações competitivas	Desempenho econômico
Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela organização?		
Não	—	—	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do Normal
Sim	Não	—	↑ ↓	Paridade Competitiva Temporária	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal
Sim	Sim	Sim		Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007, p.70).

Barney e Hesterly (2007) propõe quatro perguntas a serem questionadas a cada atributo ao se aplicar o modelo: 1) Valor: os recursos e capacidades possibilitam que a organização responda a ameaças externas ou oportunidades?; 2) Raridade: o recurso é controlado apenas por um número pequeno de empresas concorrentes?; 3) Imitabilidade: as organizações sem o recurso enfrentam desvantagem em obter ou desenvolver o recurso?; 4) Organização: são as políticas e procedimentos organizados para apoiar a utilização de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar?.

A organização que passa pelo problema de desvantagem competitiva sustentável ante a concorrência, deve repensar e mudar as suas estratégias. Todavia, de acordo com Oliveira *et al.* (2014), existem ao menos três razões para que a decisão de uma empresa seja a de não reagir: “1) o enfraquecimento de suas próprias fontes de vantagem competitiva sustentável; 2) a falta de recursos necessários para responder; 3) a manutenção de uma cooperação tácita dentro de um setor”. Segundo Capela (2013):

Se um recurso controlado por uma empresa não é valioso, não permitirá que a empresa escolha ou implemente estratégias que explorem oportunidades ou neutralizam ameaças ambientais. Organizar-se para explorar esses Recursos aumentará os custos da empresa e diminuirá a receita. Esses tipos de Recursos são fraquezas. Se um recurso e capacidade é valioso, mas pouco raro, a exploração desse recurso para desenvolver estratégias apenas gerará paridade. Explorar este tipo de recurso geralmente não cria vantagens competitivas, mas deixar de explorá-los pode colocar a empresa em desvantagem competitiva. Dessa forma Recursos valiosos, mas não raros, podem ser considerados como forças Organizacionais. Se um recurso ou capacidade é valioso e raro, mas não custoso de imitar, explorar esse recurso gerará uma vantagem competitiva temporária para a empresa. Uma empresa que explore esse tipo de recurso está, de uma maneira importante, a ganhar uma vantagem de pioneirismo, porque torna-se a primeira empresa capaz de explorar um recurso em particular. Mas com o tempo, essa vantagem competitiva será anulada pela concorrência conforme vão conseguindo imitar os Recursos necessários para competir. Consequentemente, esse tipo de recurso ou capacidade pode ser visto como uma força organizacional e como uma competência diferencial. Se um recurso ou capacidade é valioso, raro e custoso de imitar, explorá-lo gerará uma vantagem competitiva sustentável. Nesse caso, empresas concorrentes enfrentam desvantagem de custo significativa para imitar os Recursos e Capacidades da empresa bem-sucedida. Esse tipo de Recursos e Capacidades são forças Organizacionais e competências diferenciais sustentáveis.

Ademais, de acordo com Peteraf (1993), a RBV possui ainda diversas implicações gerenciais, tais quais: a responsabilidade de cada funcionário na vantagem competitiva; a exploração dos recursos da própria empresa traz vantagem competitiva, não somente a imitação dos recursos dos concorrentes; a cultura

organizacional, o clima organizacional, a autonomia dos funcionários, e o trabalho em equipe são vistos como fonte de vantagem competitiva sustentável.

No Quadro 1, são apresentados estudos que aplicaram o modelo VRIO:

Quadro 1 – Aplicações do Modelo VRIO

Autores	Objetivo	Recursos Encontrados	Tipo de Recurso
Hermes, Cruz e Santini (2016)	Analisar as vantagens competitivas a partir do mix de varejo em um supermercado independente, sob a ótica do modelo de Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO)	Localização	Físico
		Pessoal de vendas	Individual
		Público-alvo	Organizacional
		Atmosfera da loja	
		Serviços e ofertas	Financeiro
Preço			
Gohr, Santos, Burin, Marques e Arai (2011)	Analisar se os recursos estratégicos de uma empresa sucroalcooleira contribuem para sua vantagem competitiva, sob a ótica do modelo de Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO)	Equipamentos de última geração	Físico
		Caldeira com grande capacidade de operação	
		Localização privilegiada	
		Condições agronômicas	Individual
		Mão de obra qualificada	
		Conhecimento empresarial	Organizacional
Preocupação Socioambiental			
Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011)	Identificar os recursos competitivos a partir do modelo VRIO e identificar as implicações competitivas dos recursos nas organizações	Finanças	Financeiro
		Treinamento	Individual
		Experiência	
		Network	
		Cultura e Reputação	Organizacional
Sistemas formais e informais			
Oliveira e Forte (2011)	Identificar os recursos de utilização mais provável pelos bancos, ante os cenários construídos para a indústria bancária brasileira	Pessoal qualificado, gestão de talentos e competência	Individual
		Alta qualidade dos produtos e serviços prestados	Organizacional
		Atendimento personalizado e relacionamento com o cliente	Organizacional
		Serviço bancário on-line	Físico
		Serviços de cartão de crédito	
		Administração de recursos de terceiros	Organizacional
		Empréstimos a pessoa física	Financeiro
Melhoria da qualidade da carteira de crédito	Organizacional		
Silva, Dias, Santos, Rosa e Mendonça (2011)	Entender como priorizar os critérios competitivos em que a empresa deseja incrementar a vantagem ou recuperar a defasagem sobre os concorrentes, considerando os recursos competitivos que ela possa ter acesso.	Pessoal qualificado, gestão de talentos e competência	Individual
		Alta qualidade dos produtos e serviços prestados	Organizacional
		Atendimento personalizado e relacionamento com o cliente	
		Serviço bancário on-line	Físico
		Serviços de cartão de crédito	Físico
		Administração de recursos de terceiros	Organizacional
		Empréstimos à pessoa física	Financeiro
		Melhoria da qualidade da carteira de crédito	Organizacional

Fonte: elaboração própria, a partir das fontes indicadas.

2.4 A Empresa Júnior

De acordo com o art. 2º do Conceito Nacional de Empresa Júnior, a definição de empresas juniores (EJs) é o seguinte:

As empresas juniores são constituídas pela união de alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, organizados em uma associação civil com o intuito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e de formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo (BRASIL JÚNIOR, 2004, p. 1 *online*).

Em 2016, foi criada a Lei nº 13.267 que disciplina a criação e a organização das empresas juniores, que tem seu funcionamento perante instituições de ensino.

As empresas juniores podem ser definidas como organizações de consultoria gerenciadas por estudantes universitários, os quais prestam serviços e realizam projetos em suas áreas de especialização, principalmente para micro e pequenas empresas. Todavia, na atualidade, existem casos em que grandes empresas são assistidas mediante prestação de serviços pelas empresas juniores. A exemplo de grandes empresas, tem-se as unidades da administração pública e algumas ONGs, entretanto, para este tipo de organização, os trabalhos são, predominantemente, pontuais (PICCHIAI, 2008).

Os artigos 2 e 9 da Lei 13.267/16 versam sobre as definições das empresas juniores, seus vínculos com as instituições de ensino:

Art. 2º Considera-se empresa júnior a entidade organizada nos termos desta Lei, sob a forma de associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho.

§ 1º A empresa júnior será inscrita como associação civil no Registro Civil das Pessoas Jurídicas e no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica.

§ 2º A empresa júnior vincular-se-á a instituição de ensino superior e desenvolverá atividades relacionadas ao campo de abrangência de pelo menos um curso de graduação indicado no estatuto da empresa júnior, nos termos do estatuto ou do regimento interno da instituição de ensino superior, vedada qualquer forma de ligação partidária.

Art. 9º O reconhecimento de empresa júnior por instituição de ensino superior dar-se-á conforme as normas internas dessa instituição e nos termos deste artigo.

§ 1º Competirá ao órgão colegiado da unidade de ensino da instituição de ensino superior a aprovação do plano acadêmico da empresa júnior, cuja elaboração deverá contar com a participação do professor orientador e dos estudantes envolvidos na iniciativa júnior.

§ 2º O plano acadêmico indicará, entre outros, os seguintes aspectos educacionais e estruturais da empresa júnior e da instituição de ensino superior:

I - reconhecimento da carga horária dedicada pelo professor orientador;

II - suporte institucional, técnico e material necessário ao início das atividades da empresa júnior.

§ 3º A instituição de ensino superior é autorizada a ceder espaço físico a título gratuito, dentro da própria instituição, que servirá de sede para as atividades de assessoria e consultoria geridas pelos estudantes empresários juniores.

§ 4º As atividades da empresa júnior serão inseridas no conteúdo acadêmico da instituição de ensino superior preferencialmente como atividade de extensão.

§ 5º Competirá ao órgão colegiado da instituição de ensino superior criar normas para disciplinar sua relação com a empresa júnior, assegurada a participação de representantes das empresas juniores na elaboração desse regramento.

Este tipo de organização tem finalidade educacional, são associações civis sem fins lucrativos, possuindo ainda, mediante sua estrutura, baixos custos fixos. Logo, os preços praticados pelas empresas juniores são consideravelmente menores que os preços praticados no mercado, tornando-as mais atrativas em relação ao aspecto econômico. Ademais, por se tratar de empresas localizadas no ambiente universitário, seus projetos e serviços são orientados por professores e/ou profissionais atuantes na área, tendo por objetivo a aprendizagem associada à qualidade para os serviços desenvolvidos (OLIVEIRA, 2011).

As empresas juniores atuam em um ambiente acirrado, enfrentando a concorrência, tanto de outras empresas juniores, quanto de grandes empresas de mercado, com profissionais especializados e experientes. Ainda assim, no ano de 2013 as empresas juniores movimentaram R\$ 10.749.717,00 na economia brasileira por meio de projetos de consultoria. Um mercado em ascensão, que se mostra digno de estudos cada vez mais aprofundados e engrandecedores (BRASIL JÚNIOR, 2014).

Consoante o art. 5º da Lei 13.267/16, os objetivos das empresas juniores são:

Art. 5º A empresa júnior, cujos fins são educacionais e não lucrativos, terá, além de outros específicos, os seguintes objetivos:

I - proporcionar a seus membros as condições necessárias para a aplicação prática dos conhecimentos teóricos referentes à respectiva área de formação profissional, dando-lhes oportunidade de vivenciar o mercado de trabalho em caráter de formação para o exercício da futura profissão e aguçando-lhes o espírito crítico, analítico e empreendedor;

II - aperfeiçoar o processo de formação dos profissionais em nível superior;

III - estimular o espírito empreendedor e promover o desenvolvimento técnico, acadêmico, pessoal e profissional de seus membros associados por meio de contato direto com a realidade do mercado de trabalho, desenvolvendo atividades de consultoria e de assessoria a empresários e

empreendedores, com a orientação de professores e profissionais especializados;

IV - melhorar as condições de aprendizado em nível superior, mediante a aplicação da teoria dada em sala de aula na prática do mercado de trabalho no âmbito dessa atividade de extensão;

V - proporcionar aos estudantes a preparação e a valorização profissionais por meio da adequada assistência de professores e especialistas;

VI - intensificar o relacionamento entre as instituições de ensino superior e o meio empresarial;

VII - promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade ao mesmo tempo em que fomenta o empreendedorismo de seus associados.

Para que a empresa Júnior sobreviva ao mercado e atinja seu objetivo final, é necessário que aproveite as oportunidades, buscando neutralizar as ameaças existentes no ambiente em que está inserida. Assim como a vantagem competitiva é importante para as empresas comuns, também se faz valiosa para as empresas juniores, podendo até ser um fator necessário para que a EJ seja capaz de enfrentar as possíveis ameaças do mercado.

Portanto, entende-se que a identificação dos recursos competitivos relacionados ao desempenho de EJs possa dar suporte à sobrevivência e crescimento das EJs no Distrito Federal, indicando-as os recursos em que podem buscar obter vantagens competitivas perante a forte concorrência que enfrentam.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo foram detalhados os procedimentos metodológicos, demonstrando suas etapas e formas de execução. O método está subdividido em 3 etapas: Tipo e descrição geral da pesquisa; Participantes do estudo; Procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Esta pesquisa se classifica como um estudo do tipo descritivo. O estudo descritivo é aquele que observa, analisa, interpreta e correlaciona variáveis envolvendo fatos ou fenômenos, sem manipulá-los. Tais fenômenos, humanos ou

naturais, são investigados sem a interferência do pesquisador (CERVO; BREVIAN, 1983).

Segundo Gil (2007), o principal objetivo de uma pesquisa descritiva é justamente descrever as características de determinada população ou fenômeno, podendo ou não, correlacionar variáveis.

Para Triviños (1987), estudos descritivos admitem ser criticados devido a possibilidade de haver uma descrição exata dos fenômenos e fatos. Ainda para o autor, as técnicas de coleta de dados de pesquisa descritiva podem ser subjetivas, suscitando resultados vagos ou inexatos.

Vergara (2005) ressalta a importância da pesquisa descritiva, que não tem como função principal explicar os fenômenos que descreve, mas serve de base para tal explicação.

Este estudo possui abordagem qualitativa, pois busca identificar os recursos empregados por empresas juniores. Uma pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa, pois o pesquisador deve interpretar os dados coletados (CRESWELL, 2007).

3.2 Participantes do Estudo

O mercado de empresas juniores se mostra bastante heterogêneo devido à grande variedade de áreas do conhecimento presentes nas empresas que nele atuam. Nesta pesquisa, foram analisadas 12 das 35 empresas juniores da Universidade de Brasília, ou seja, 34,29% delas. A escolha das EJs se deu por acessibilidade e grau de maturidade, sendo os entrevistados, membros do nível estratégico, participantes diretos da Gestão Estratégica e tomadores de decisão dentro dessas EJs.

As empresas juniores são formadas por estudantes de graduação, vinculadas à Confederação Brasileira de Empresas Juniores, Brasil Júnior, e regulamentadas pela lei federal 13.267/2016, estima-se que existam 600 EJs em todo o Brasil (BRASIL JUNIOR, 2018). Este estudo foi segmentado às empresas presentes na Universidade de Brasília, Distrito Federal. Sendo elas de diferentes

áreas: Administração, Economia, Engenharias, Biotecnologia, Computação e Psicologia.

A Confederação Brasileira de Empresas Juniores, Brasil Júnior, classifica as empresas confederadas em *clusters*. Este método de classificação tem como base a maturidade de cada empresa júnior, levando em conta seus dados de faturamento, tempo médio de projeto e número de membros ativos. No total, são 5 *clusters* classificados em ordem crescente, ou seja, de 1 a 5, sendo 1 o de menor maturidade e 5 o de maior maturidade. O quadro 1 apresenta o perfil das EJs participantes desta pesquisa, apresentando sua área de atuação, data de fundação, número de membros ativos e classificação Cluster:

Quadro 2 – Perfil dos Participantes

EJ	Área de Atuação	Fundação	Membros Ativos	Cluster
EJ1	Administração	Março/1992	65	5
EJ2	Computação	Outubro/1999	34	3
EJ3	Turismo e Eventos	Abril/2015	23	1
EJ4	Publicidade	Julho/1996	30	2
EJ5	Engenharia Química	Março/2014	27	4
EJ6	Engenharia Civil, Ambiental e Arquitetura	Novembro/1996	49	4
EJ7	Geofísica	Dezembro/2010	15	3
EJ8	Psicologia	Outubro/1995	39	4
EJ9	Biotecnologia	Outubro/2016	22	1
EJ10	Engenharia de Redes	Agosto/2007	16	2
EJ11	Economia	Junho/2000	32	5
EJ12	Direito	Junho/2015	41	3

Fonte: Pesquisa de campo; Brasil Júnior (2018); Concentro (2018).

3.3 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os procedimentos para coleta de dados das empresas juniores estudadas foram realizados da seguinte forma:

1) Levantamento das empresas juniores presentes na UnB via site Brasil Júnior.

2) Identificação das pessoas envolvidas na gestão estratégica. A partir dessas pessoas foi possível obter informações em relação à tomada de decisão dentro dessas empresas e definir que os entrevistados deveriam ser os ocupantes do cargo de presidente das EJs. Isso foi feito através de contato via e-mail e telefone.

3) realização de entrevistas semiestruturadas presencialmente, dentro do ambiente de trabalho de cada empresa.

O roteiro das entrevistas foi baseado na obra de Barney e Hesterly (2007), contendo perguntas relacionadas aos recursos das empresas juniores, suas formas de atuação, relacionamento com o mercado e demais *stakeholders* (Ver Quadro 3). Em média, as entrevistas tiveram 30 minutos de duração, totalizando 6 horas de entrevistas.

Quadro 3 – Roteiro de entrevista, Perguntas semiestruturadas

Tipo de recurso	Perguntas semiestruturadas
Financeiros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais são os principais custos da empresa? 2. Como funciona a gestão tributária de uma EJ? 3. As EJs têm direito à isenção de impostos? 4. Quais são as principais fontes de receita da EJ? 5. Como vocês precificam seus produtos e serviços?
Físicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. A EJ possui um ambiente fixo de trabalho? 2. Como este ambiente funciona? 3. O que é necessário para prestação dos seus serviços? 4. Como a localização da EJ pode influenciar no seus produtos e serviços?

Individuais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como são os treinamentos dos membros da EJ? 2. Como é o atendimento ao cliente? 3. Como funciona o seu processo de venda?
Organizacionais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como seu portfólio de serviços é definido? 2. Como a cultura de uma EJ pode influenciar nos seus resultados? 3. Como é o relacionamento com os seus stakeholders? 4. Na sua visão, qual é o seu diferencial de mercado? 5. Como o mercado enxerga a empresa de vocês?

A análise dos dados coletados foi feita mediante transcrição das entrevistas realizadas com os presidentes das 12 EJs participantes da pesquisa. O conteúdo transcrito foi transferido para uma planilha Excel, onde os dados foram subdivididos dentre as 4 categorias de recursos pautadas por Barney e Hesterly (2007).

Para tal análise, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo expressa-se como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2011, p. 47)

Segundo Bardin (2011, p.15), a análise de conteúdo é “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis e em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”. Bardin (2011) acrescenta que a análise de conteúdo presume três etapas fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Por fim, aplicou-se o modelo VRIO de Barney (2007) para identificar quais dos recursos realmente são competitivos, em cada uma das categorias.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta etapa apresenta os resultados obtidos por meio da imersão e entrevistas realizadas com membros estratégicos de 12 empresas juniores da Universidade de Brasília. As análises e discussões se baseiam na classificação de famílias de recursos segundo Barney e Hesterly (2007), sendo elas, Recursos Financeiros; Recursos Físicos; Recursos Individuais; Recursos Organizacionais.

Os recursos identificados nesta pesquisa estão representados no Quadro 4 por meio das falas dos entrevistados que os citaram durante as entrevistas. No total, são seis recursos que estão subdivididos entre as famílias de classificação de recursos citadas anteriormente. Estes foram levantados como relevantes e estratégicos para as suas EJs, passíveis de potencialização ou melhor exploração para gerarem vantagens competitivas. Posteriormente, todos estes recursos estratégicos são analisados no modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007) para validar seu Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização.

Quadro 4 – Recursos Financeiros

Recursos	
Estrutura de Custos - Preço	
EJ1	"Geralmente os clientes procuram a gente por algumas razões: a primeira é preço competitivo com o mercado, como a gente costuma ter preços mais competitivos já que o nosso fim não é lucrativo, a gente tem preços mais competitivos do que empresas de mercado de consultoria"
EJ2	"Um dos maiores fatores é o preço também, porque o nosso é bem mais barato"
EJ4	"Nossos preços são bem abaixo dos praticados no mercado mesmo. Mas a gente tem que ser até 20% do mercado"
EJ5	"Nosso mercado é bem escasso em Brasília, principalmente, nessa área de consultoria. E por ser EJ, acho que eles veem como uma opção de preço mais baixo"
EJ6	"A grande maioria busca preços mais acessíveis"

Quadro 4 – Recursos Financeiros

Recursos	
Estrutura de Custos - Preço	
EJ9	"Em relação a análise microbiológica, é um serviço muito caro que no mercado eles não tem muita opção. Então a gente oferece um serviço de qualidade e com menor preço. Acho que isso é um diferencial"
EJ10	"Hoje eu acho que os clientes procuram a gente, por a gente ter um preço abaixo do mercado, nosso serviço é muito caro no mercado. A média de aplicativo no mercado é muito mais cara do que o que a gente passa"
EJ12	"Eu acho que uma das principais é o preço mais acessível, os advogados estão sujeitos à tabela da OAB, e a gente não tem essa restrição até porque somos estudantes, sem fins lucrativos e a gente não quer cobrar mais caro. Isso inclusive faz parte da nossa missão"
Estrutura de Custos - Custos	
EJ1	"Em relação ao espaço físico a gente não paga água, a gente não paga energia, Wi-fi a gente não paga. Então assim, muitos custos que seriam relacionados à infraestrutura do espaço físico são custeados ainda pela UnB, isso ajuda bastante a gente"
EJ6	"Temos só conta de internet, por opção nossa. O resto é por conta da Universidade mesmo"
EJ7	"A gente não tem custo assim para manter a empresa. A gente tem custo com conta Google, às vezes com advogado, mas nada fora disso"
EJ9	"Custo fixo é a parte burocrática de contador, semestralidade da Concentro, site também. Custos de projeto, variável, é reagente, deslocamentos, impressões. Nossos custos são menores, não pagamos salários"
EJ11	"Custo fixo que a gente tem é o contador, semestralidade da concentro, taxas de banco, não são muitas coisas, é bem tranquilo. Não pagamos contas de luz, água. A gente paga hospedagem do site também. Telefone também não, internet a gente puxa a da UnB"

Quadro 4 – Recursos Financeiros

Recursos	
Estrutura de Custos - Isenção de Impostos	
EJ4	"Por ser EJ, a gente tem condições melhores em relação aos impostos"
EJ5	"A gente paga só ISS e COFINS, em torno de 12,6%. Por não ter fins lucrativos, a gente tem algumas isenções"
EJ6	"A gente paga só 12,6% de imposto por ser EJ"
EJ7	"A gente paga só ISS e COFINS, que dá 12,6%"

Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) sinalizam que um recurso financeiro valioso pode se tornar um ponto importante de vantagem competitiva, quando combinado com recursos estratégicos de outras categorias e vice-versa. O recurso financeiro identificado permite às empresas juniores a concepção de preços mais competitivos perante o seu mercado de atuação. Este recurso dá a essas empresas, a possibilidade de atuar com os mais diversos tipos de clientes, desde um microempreendedor individual a uma empresa de grande porte ou órgão público. Inclusive aqueles que não conseguem o auxílio das grandes consultorias devido ao seu elevado custo de contratação, buscam as Ejs como uma alternativa altamente confiável, flexível e de menor custo. Conforme apresentado no Quadro 4, tal recurso está denominado como “Estrutura de Custos” e engloba 3 atributos principais: preço, custos; e isenção de impostos.

O recurso financeiro “Estrutura de Custo” também se mostra presente em resultados levantados nos trabalhos de Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) e

Hermes, Cruz e Santini (2016) por meio do atributo preço, o que indica que este pode ser estratégico e valioso em empresas atuantes em setores e mercados diversos.

Já os atributos “Custos” e “Isenção de impostos” são pouco comuns no mercado, porém, algo unânime dentro das empresas juniores, pois ambos são oriundos da Lei 13.267/16 que rege a existência das EJs.

Dessa forma, as empresas juniores não possuem alguns dos elevados custos fixos das demais, como exemplo, o pagamento de encargos trabalhistas, aluguel de espaço físico para funcionamento e compra de equipamentos. Em razão de serem entidades sem fins lucrativos e as instituições de ensino apoiarem disponibilizando tais insumos.

Quadro 5 – Recursos Físicos

Recursos	
Laboratórios e Equipamentos	
EJ5	"A gente precisa de laboratório, mão de obra, materiais de laboratório, reagentes, professores, responsável técnico e cadastro no CRQ". "E tem o laboratório também, que os professores deixam a gente utilizar"
EJ7	"A gente precisa de equipamentos. A gente tem parceria com o Instituto de Geociências e a gente utiliza os equipamentos do instituto. São equipamentos muito caros que uma EJ não tem condições de comprar, equipamentos muito caros de uns 500 mil reais." "E como esses equipamentos são muito caros, não é rentável para a empresa comprar os equipamentos só para realizar um projeto e depois inutilizar. Então eles contratam a EJ e a gente realiza o serviço para eles. Isso é uma vantagem também em relação ao mercado, porque como a gente tem acesso aos equipamentos aqui do Instituto, equipamentos caros que empresas não tem, eles basicamente contratam a gente"
EJ9	"A gente precisa de estrutura, de laboratório. Então a gente conta muito com o apoio dos professores e do Instituto de Biologia. A gente tem apoio para usar os laboratórios e a gente precisa de equipamentos, não é uma coisa que vai só do conhecimento ou da vontade de fazer, a gente precisa de equipamentos específicos para realizar as análises e o projeto". "Sim, de forma gratuita. Os professores abrem o laboratório para a gente usar. Previamente, a gente já conversou, explicou que é projeto da empresa júnior e aí a coordenação ou nossos tutores abrem o laboratório para a gente"

Na categoria de Recursos Físicos, identificou-se a existência do recurso “Laboratório e Equipamentos” nas EJs. O fato de estarem inseridas no ambiente acadêmico universitário faz com que as empresas juniores tenham acesso a equipamentos, materiais e laboratórios pouco comuns no mercado. A Universidade tem o seu papel acadêmico e social de propiciar a evolução de conhecimentos por meio de suas pesquisas. Com isso, o investimento em recursos físicos se faz necessário e as empresas juniores são diretamente beneficiadas por terem à sua disposição equipamentos e materiais que podem ser recursos valiosos e raros no mercado.

Em alguns casos, o recurso físico “Laboratórios e Equipamentos” possibilita até a obtenção de vantagem competitiva, como o exemplo citado pelo presidente da EJ7: *“Isso é uma vantagem também em relação ao mercado, porque como a gente tem acesso aos equipamentos aqui do Instituto, equipamentos caros que as empresas não têm, elas basicamente contratam a gente”*.

Quadro 6 – Recursos Individuais

Recursos	
Flexibilidade de Escopo	
EJ2	"Um cliente chegou aqui e pediu um site, aí a gente foi procurar leiaute e fez várias coisas além do nosso trabalho. Queremos sempre fazer o melhor para o cliente"
EJ6	"A flexibilidade do escopo. Hoje, no mercado você não encontra um dinamismo tão grande para flexibilizar o escopo, até porque o mercado está muito pautado no lucro. A EJ também, mas a gente quer ter uma experiência de capacitação muito maior"

Nessa categoria de recursos, foi identificado o recurso da “Flexibilidade de Escopo”, que consiste na disposição em proporcionar o melhor resultado possível para o cliente, mesmo que isso signifique sair do escopo contratado.

A “Flexibilidade de Escopo” também foi citada pelos entrevistados como um recurso difundido nas EJs e pouco visto no mercado sênior. Sendo assim, um atrativo para os clientes que buscam projetos mais flexíveis e menos burocráticos. Os entrevistados indicam que suas EJs estão sempre dispostas a fazer o melhor

pelo cliente, visando a geração de resultados e satisfação. Nesse caso, vale ressaltar que o foco principal de uma EJ não é o lucro, mas sim o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus membros por meio de projetos, em conjunto com a satisfação do cliente. Essa flexibilidade de atuação permite que haja maiores possibilidades de aprendizado e satisfação dentro de cada projeto.

Quadro 7 – Recursos Organizacionais

Recursos	
Cultura e Engajamento	
EJ1	"Eu acredito muito nesse diferencial, na vontade de aprender, de correr atrás, espírito jovem, algo que não é costume mesclar o que aprende na faculdade com o que é possível fazer"
EJ2	"A galera aqui está muito disposta a aprender, pessoal gosta. Quando chega um projeto diferente, a galera toda quer fazer, independente da dificuldade. Então, acho que esse é nosso principal diferencial, vontade de aprender, fazer coisa nova"
EJ4	"A gente tem um outro olhar em relação as empresas seniores. E eu acho que isso vem muito da paixão pela publicidade, o brilho no olho, o que não é tão fácil de achar no mercado, porque muitas vezes a pessoa tá ali só porque ela fez um curso e se especializou naquilo para trabalhar. E isso é uma coisa que a gente não quer, a gente se vira, quer aprender cada vez mais para conseguir fazer a melhor entrega para o nosso cliente"
EJ6	"Todos que estão aqui realmente amam o que fazem, têm um senso de dono, dedicação pela empresa muito grande. A EJ tem uma cultura organizacional muito boa, todos aqui realmente amam o que fazem"
EJ9	"Eu acho que a vontade de realizar. Um dos fatores é isso, querer realizar os serviços que a gente não vê, de forma prática, no curso. Como membros da empresa, essa vontade de fazer a EJ acontecer e de querer fazer os serviços que a EJ se propõe a fazer é um dos fatores"
EJ11	"Hoje, eu vejo o que é muito da nossa vontade de aprender, as pessoas que estão aqui querem muito aprender, investir o tempo dela para ver tudo que ela tem aqui dentro. Então eu acho que essa fome mesmo de aprendizado, porque muitas coisas que a gente vê aqui, a gente não vê lá no curso"

Quadro 7 – Recursos Organizacionais

Recursos	
Universidade - Reputação	
EJ1	"Eles procuram muito a gente também por a gente estar situado na UnB, por ser uma Universidade de renome, deles saberem que a gente tem o apoio dos professores do departamento" "Eles procuram muito a nossa EJ pela sua história, a gente foi a pioneira no DF, a primeira EJ da região, já realizou mais de 600 projetos ao longo da nossa história, então acaba que uma pessoa indica para a outra."
EJ4	"Eu acho que uma empresa jovem, os clientes querem ver o que essa garotada é capaz de fazer, trazer ideias novas, acho que eles acham a gente descolado, mas com um lado profissional que passa confiança. Galera jovem que realmente gosta do que faz e está disposta". " , 'Eu quero investir nessa inovação, mas eu confio que vai dar tudo certo' "
EJ8	"Essa demanda passiva que a gente tem, vem muito pelo peso da Psicologia Organizacional da UnB, a gente tem os principais nomes da área aqui no Instituto de Psicologia, e em alguns casos, eles são os fundadores da nossa EJ. Então, eles trabalham com a gente, apoiam e orientam os nossos projetos. Já passei por situações de um possível cliente perguntar se eu ia trabalhar com determinado professor antes de fechar o contrato"
EJ12	"Todos os nossos conselheiros são advogados de muito renome, então eles atraem muitos projetos"
Universidade - Network	
EJ3	"A proximidade com a Universidade. Nós somos muito próximos do nosso departamento e isso é uma coisa que traz uma certa credibilidade para a gente"
EJ7	"Os professores atuam bastante, a gente apresenta a metodologia para eles, precificação do projeto e eles sempre tem algo a criticar. Então, a gente tem muito esse suporte dos professores"
EJ8	"Eu diria que nessa área, estar na Academia é o diferencial"
EJ12	"Todos os nossos conselheiros são advogados de muito renome, então eles atraem muitos projetos"

Os Recursos Organizacionais encontrados nas empresas juniores estudadas são: “Universidade” e “Cultura e Engajamento”. O recurso “Cultura e Engajamento” foi apontado pelos participantes do estudo como a representação do espírito jovem, inovador e empreendedor dessas empresas, por meio dos seus membros e do ambiente em que estão inseridas. No que diz respeito à cultura organizacional, este recurso também foi encontrado na literatura, onde Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) identificaram o seu potencial de fazer com que a empresa seja bem vista pelos seus *stakeholders*. Já a parte de “Engajamento”, se assemelha a recursos encontrados em Silva, Dias, Santos, Rosa e Mendonça (2011) e Oliveira e Forte (2011), que em concordância, citam o recurso “pessoal qualificado, gestão de talentos e competência” como vantagem competitiva nas indústrias bancária e de máquinas e equipamentos agrícolas. E Gohr, Santos, Burin, Marques e Arai (2011) apontam o recurso “mão de obra qualificada”. Ambos convergem para sentido similar ao recurso “Engajamento” identificado neste trabalho, uma vez que estão diretamente relacionados aos recursos humanos das empresas. Isso indica que, em diferentes mercados, aspectos e competências*, os recursos humanos se apresentam como ponto relevante e passível de diferenciação e vantagem competitiva entre as empresas.

O recurso “Universidade” também traz dois atributos principais, Reputação e Network. Além disso, seguindo o pensamento de Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) no qual os recursos podem se relacionar entre si para geração de vantagem competitiva, “Universidade” apresenta relações diretas com outros recursos financeiros e físicos levantados neste trabalho, indicando que tende a ser um dos recursos mais importantes e completos das EJs participantes.

No que tange à Reputação, o recurso “Universidade” converge indiretamente para um recurso já levantado em outros trabalhos presentes na literatura. Hermes, Cruz e Santini (2016) e Gohr, Santos, Burin, Marques e Arai (2011) elencam a “localização” ou “localização privilegiada” como um recurso de vantagem competitiva nos mercados varejista e sucroalcooleiro. Os autores justificam este resultado com base em razões logísticas que possibilitam agilidade e redução de custos nos mercados por eles estudados. No caso das empresas juniores participantes deste estudo, especificamente, presentes na Universidade de Brasília, reputação e localização se unem de maneira valiosa por se tratar de um polo acadêmico reconhecido mundialmente e pelo Ministério da Educação como um dos melhores do

Brasil (MEC, 2017). A Universidade é uma instituição de ensino que tem como função disponibilizar possibilidades de obtenção e geração de conhecimento. Sendo situadas na Universidade de Brasília, uma importante instituição de ensino brasileira, com nota máxima no Índice Geral de Cursos (MEC, 2017), as EJs participantes tendem a usufruir dessas possibilidades e potencializar o atributo “Reputação”. A construção da reputação de uma empresa demanda tempo e resultado, o que faz com que este recurso tenda a ser uma fonte de vantagem competitiva entre empresas. Principalmente, no caso das EJs, uma vez que estas são empresas que possuem, normalmente, um alto nível de rotatividade.

Em se tratando de *Network*, o recurso “Universidade”, naturalmente, se direciona a explorar o ambiente acadêmico em que se está inserido. Conforme dito pelos entrevistados, o relacionamento com os departamentos dos cursos, professores, ex membros e empresas de mercado que apoiam as EJs, é algo de suma importância, podendo ser explorado como ponto de vantagem competitiva. Alguns professores são vistos pelo mercado como grandes especialistas em determinados assuntos, e isso faz com que, estando próximas e tendo bom relacionamento com estes professores, as EJs possam atrair clientes e projetos relevantes. No caso dos ex membros, é comum que estes saiam das suas EJs próximos de finalizar o curso e tenham boas oportunidades no mercado, possibilitando o contato das EJs com empresas de mercado capazes de apoiar e engrandecê-las com cursos, mentorias, parcerias e indicação de novos clientes.

Vale ressaltar que em trabalho anterior (Pavão, Sehnem e Hoffmann, 2011), o recurso *Network* foi classificado como um recurso Individual, mas aqui se classificou como recursos organizacional, por estar diretamente relacionado à presença das empresas estudadas na Universidade (polo acadêmico).

4.1 Aplicando o Modelo VRIO

Para que fosse possível indicar se os recursos estratégicos levantados e elencados no capítulo anterior são ou não competitivos, utilizou-se o modelo VRIO (BARNEY e HESTERLY, 2007). Todos os recursos foram aplicados e analisados com base no modelo, através das suas 4 perguntas: 1. Este recurso é valioso?; 2.

Este recurso é raro?; 3. Este é um recurso difícil de ser imitado?; 4. O recurso é explorado pela organização? As respostas obtidas estão representadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Recursos Competitivos

Recurso	Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela EJ?	Resultado
Estrutura de Custo	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Laboratórios e Equipamentos	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva
Cultura e Engajamento	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva
Flexibilidade de escopo	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Universidade Reputação	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva
Universidade <i>Network</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva

Ao aplicar o modelo VRIO (BARNEY e HESTERLY, 2007) aos recursos identificados como estratégicos para as EJs em estudo, percebe-se que, na fala dos entrevistados, apenas metade destes recursos representam fontes de vantagem competitiva. Isso ocorre porque parte dos recursos, principalmente os Recursos Financeiros, são definidos por lei e, portanto, deixam de ser recursos raros entre as EJs. A forma com que cada EJ explora seus recursos estratégicos, pode vir a ser um diferencial de mercado, mas seguindo o modelo de Barney e Hesterly (2007), estes não podem ser classificados como recursos competitivos. Dessa forma, segundo os participantes deste estudo, os recursos que representam vantagem competitiva entre EJs são: Laboratórios e Equipamentos; Cultura e Engajamento; Universidade, Reputação e Network.

Em comparação com os demais estudos referenciados neste trabalho, a quantidade de recursos aqui identificados como competitivos, aparenta ser, proporcionalmente, maior. Uma vez que os demais trabalhos foram realizados em mercados e empresas mais complexas e robustas, mas mesmo assim, levantaram quantidade semelhante de recursos competitivos ao que esta pesquisa levantou.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve como objetivo identificar os recursos competitivos empregados por empresas juniores da Universidade de Brasília. A metodologia de pesquisa e análise aplicada possibilitou a identificação de recursos estratégicos e competitivos dentre as EJs, no âmbito da Universidade de Brasília, principal polo de concentração dessas empresas no Distrito Federal. O levantamento dos recursos foi feito de acordo com o modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2007), sendo classificados e analisados em 4 categorias distintas: Recursos Financeiros; Recursos Físicos, Recursos Individuais; Recursos Organizacionais.

Dentre os Recursos Financeiros, identificou-se a existência de 1 recurso estratégico. Porém, entende-se que não se classifica como competitivo de maneira direta. O recurso “Estrutura de Custos” e, conjuntamente a ele, os atributos: Custos Baixos; Preço; e Isenção de Impostos, não gera vantagem competitiva entre EJs, de acordo com o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007), por não atender aos quesitos de raridade e imitabilidade. Entretanto, conclui-se que estes são recursos essenciais para a sobrevivência das EJs, pois possibilitam que elas se posicionem estrategicamente no mercado, alocando esforços e investimentos em recursos que realmente são ou podem vir a ser competitivos.

No caso dos Recursos Físicos, foi identificado o recurso “Laboratórios e Equipamentos”, indicando que o espaço físico, materiais e equipamentos disponibilizados pela Universidade são de suma importância para as EJs, muitas vezes podendo gerar vantagem competitiva. Por ser um polo acadêmico, responsável por pesquisas e avanços tecnológicos, a Universidade investe em equipamentos raros no mercado e a EJ pode se beneficiar disso. O grau de apoio recebido por essas EJs possibilita que elas se diferenciem entre si. E isso varia de

acordo com a estratégia de relacionamento utilizada para com os professores e demais responsáveis pelo curso a que ela pertence. Dessa forma, pode-se concluir que o recurso físico “Laboratórios e Equipamentos” se relaciona e varia positivamente de acordo com o recurso organizacional “Universidade”.

Na categoria de Recursos Individuais, o recurso “Flexibilidade de Escopo” não atendeu aos requisitos do modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2007) para ser classificado como competitivo. Todavia, percebe-se que este é um recurso estratégico importante para as EJs no sentido da paridade competitiva. De acordo com os entrevistados, é um recurso que tende a aumentar os níveis de satisfação dos seus clientes, bem como a possibilidade de que contratem novos serviços ou indiquem para pessoas próximas. Assim, fortalecendo a reputação dessas EJs no mercado.

Por último, os Recursos Organizacionais identificados neste trabalho como competitivos, sendo eles “Cultura e Engajamento”; “Universidade - Reputação e *Network*, percebe-se a importância dos recursos intangíveis no mercado de EJs, assim como concluído em trabalhos realizados em outros mercados e já citados anteriormente. Dessa forma, entende-se que estes recursos são valiosos nas relações de concorrência interna entre EJs, mas que, além disso, também podem ser relevantes em uma possível situação de concorrência entre empresas juniores e empresas sêniores.

O engajamento dos membros de uma empresa, individualmente, apresenta-se como fator relacionado ao seu clima e à cultura organizacional. Bem como já dito por Barney (1991), os recursos organizacionais são representados por fatores de equipe, processos e rotinas que comandam os recursos individuais. Dessa forma, chega-se à conclusão de que o engajamento influencia e é influenciado pela cultura como um todo. Portanto, este recurso organizacional, e também competitivo, foi tratado neste trabalho como “Cultura e Engajamento”.

Na realização desta pesquisa, foi possível interagir internamente com as EJs e conhecer melhor a sua realidade diária. Com isso, percebeu-se que as culturas organizacionais de cada uma das EJs participantes têm particularidades, mas se unem no fato de serem empresas formadas por jovens universitários, dispostos a aprender, realizar e construir uma carreira profissional de sucesso, buscando se diferenciar desde a graduação. O “Engajamento” individual dos membros das EJs

advém da sua juventude, da identificação com os pilares culturais do MEJ e da sua EJ, particularmente. Portanto, entende-se que o nível de conexão entre engajamento e cultura organizacional influencia nos resultados das EJs, segundo os participantes respondentes.

Os resultados obtidos neste trabalho indicam que a Universidade, como Instituição de Ensino, com suas estruturas, atividades e o prestígio conquistado ao longo de sua história, influenciam no funcionamento das EJs vinculadas a ela. Ou seja, pode-se concluir que o fato de a EJ estar presente em uma instituição de ensino mais reconhecida, que lhe proporciona o suporte necessário, possibilita a geração de vantagem competitiva perante às demais.

Pode-se concluir, também, que as EJs tendem a atrair grandes empresas de mercado interessadas em acompanhar e apoiar suas atividades, por estarem presentes em polos acadêmico e atuarem como um meio de formação profissional, possibilitando que os estudantes participantes finalizem seus cursos de graduação mais bem preparados e experientes para o mercado de trabalho. Neste caso, conclui-se que Network e Reputação se correlacionam para geração de vantagem competitiva.

Entretanto, este trabalho limitou-se geograficamente às EJs do Distrito Federal, sendo focalizado em apenas uma das universidades locais, a Universidade de Brasília, que é administrada pelo Governo Federal. A inclusão de mais empresas juniores e instituições de ensino possibilitaria a análise de outras realidades e a confrontação entre elas seria de grande importância para a evolução deste campo de estudo.

Além disso, o presente trabalho fixou sua análise de recursos e vantagens competitivas entre EJs. Apesar das suas diferenças e particularidades, o estudo da relação competitiva destas com empresas comuns de mercado continua com lacunas e pode ampliar as teses aqui citadas.

Dado que os resultados apresentados neste trabalho foram baseados apenas na visão de agentes do âmbito estratégico das EJs, sugere-se a extensão do instrumento de pesquisa utilizado, para que se possa averiguar, também, as opiniões presentes nos níveis tático e operacional das empresas juniores.

Vale ressaltar que todas as EJs entrevistadas atuam na prestação de serviços de consultoria. Entretanto, cada uma delas têm particularidades de acordo com a sua área de atuação. Isso faz com que este mercado tenha considerável diversidade de produtos e serviços, tornando as relações de concorrência menos diretas.

Finalmente, entende-se que este trabalho foi de encontro ao seu propósito, contribuindo para o entendimento e a valorização da Gestão Estratégica por parte das empresas juniores, através dos recursos aqui identificados. Conclui-se, também, que o trabalho possibilitou tanto a ampliação dos estudos referentes aos recursos competitivos, quanto o conhecimento destes por parte das EJs para aplicação de seus esforços em busca de melhores resultados futuros.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. **Construindo Marcas Fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. **Strategic Assets And Organization Rent**. Strategic Management Journal, 1993.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2ª edição. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 LDA, 2011.
- BARNEY, J. B. **Firm Resource And Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; MCWILLIAMS, A.; TURK, T. **On The Relevance Of The Concept Of Entry Barriers In The Theory Of Competitive Strategy**. Strategic Management Society, San Francisco, 1989.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. **A Heterogeneidade do Desempenho, Suas Causas e o Conceito de Vantagem Competitiva**: proposta de uma métrica. Revista de Administração Contemporânea, v. 8, n. n.spe, p. 107-129, 2004.
- CAPELA, J. S. **Estudo de caso: SHL, Serração dos Helenos Lda**. 2013. Tese de Doutorado.
- CARNEIRO, J. M. T. et al. **Os Determinantes da Sustentabilidade da Vantagem Competitiva na Visão Resource-Based**. Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, XXIII, 1999, Campinas-SP. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**: para uso de estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CONTANDRIOPOULOS, A.-P.; CHAMPAGNE, F.; POTVIN, L.; DENIS, J.-L. BOYLE, P. **Saber Preparar Uma Pesquisa**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1994.

COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. **Competing On Resources**. Harvard Business Review. Julho-Agosto, 1995.

CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAFT, R. **Organization Theory and Design**. New York, West, 1983.

FONSECA, J. C. P. **Uma Análise Setorial: Telebrasil**. Revista Brasileira de Telecomunicações, Ano XXVI, n 147, p. 10-13, Jan./Fev. 2001.

BRASIL JUNIOR. **Fundamentos de Clusters**, 2017, p. 4.

BRASIL JUNIOR. Relatório Censo Empresa Júnior, 2015. Disponível em <<https://brasiljunior.org.br/portal-da-transparencia>>

BRASIL JUNIOR. Disponível em: <www.brasiljunior.org.br>

GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2002.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C.; BURIN, C. B.; MARQUES, M. D. S.; ARAI, R. M. **Recursos Estratégicos e Vantagem Competitiva: aplicação do Modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro**. Revista Gestão Organizacional, v. 4, n. 1, art. 6, p. 115-139, 2011.

GONÇALVES, C. A.; COELHO, M. F.; MÁRCIA, E. VRIO: **Vantagem Competitiva Sustentável Pela Organização**. Revista de Ciências Administrativas, Fortaleza, V.17, p. 819-855, 2011.

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

HOFFMANN, V. E. ; DAMICO, Eduardo C. ; DIAS, C. N. . **Ferramentas de Gestão Estratégica para Otimização de Desempenho**. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - EGEPE, 2018, São Paulo. Anais do X EGEPE, 2018.

HOSKISSON, R.E. **Strategy In Emerging Economies**. Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 3, p. 249-267, 2000.

KAPLAN, S. R.; NORTON P. D. **A Estratégia Em Ação**: balanced scorecard. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. Ed. Pearson Education. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.

NASCIMENTO, T. G.; HOFFMANN, V. E.; FARIAS, D. D. **Medindo o Desempenho Organizacional**: um estudo no ramo particular de saúde do Distrito Federal utilizando a análise envoltória de dados. Revista Brasileira de Estratégia, v. 7, n. 2, p. 154-173, 2014.

MILES, R. S. C. **Organizations**: new concepts for new forms. California, Management Review, 28(2): 68-73, 1986.

MINISTÉRIO DA CULTURA E EDUCAÇÃO. Disponível em: <<https://mec.gov.br>>

OLIVEIRA, M. L. M. C.; MOSER, D. D. N.; ANDRADE, G. B.; MELO, E. S. D.; JUNIOR, J. S. Construção Naval: **Aplicação do Modelo VRIO Para Definição de Estratégias Competitivas**. ENEGEP, 2014.

OLIVEIRA, T. M. Estratégia, **Organização e Gestão de Empresas Juniores**, 2011. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção), Universidade de São Paulo, 2011.

OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. A. C. **Identificação dos Recursos Competitivos de Utilização Mais Provável Pela Indústria Bancária Brasileira de 2008 a 2012**. Revista de Administração, v. 46, n. 3, p. 243-257, 2011.

OMAKI, E. T. **Recursos Intangíveis e Desempenho Em Grandes Empresas Brasileiras**: avaliações dos recursos intangíveis como estimador de medidas de desempenho financeiras. ENANPAD, p. 29, 2005.

PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E.; An analysis of the organizational resources that uphold competitive advantage. **Revista de Administração**, v. 46, n. 3, p. 228- 242, 2011.

PETERAF, M. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. **Strategic Management Journal**. V.14, n.3, p. 179-191, 1993.

PICCHIAI, D. **EMPRESA JÚNIOR: UM EXEMPLO DE PEQUENA EMPRESA.** Revista Administração em Diálogo – RAD, v. 10, n. 2, 2010.

PORTER, M. E. Competitive advantage: **creating and sustaining competitive performance.** New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: **técnicas para análise de indústria e de concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

SEHNEM, S.; PAVÃO, Y. M. P.; ROSSETTO, A. M.; LEONARDI, V. A. **Recursos Organizacionais em Frigoríficos e sua Relação com a Implantação de Estratégias Voltadas à Sustentabilidade Ambiental: o caso do Grupo Marfrig Alimentos S.A..** Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 14, n. 43, p. 193-215, 2012.

SILVA, T. N.; DIAS, M. F. P.; SANTOS, S.; ROSA, N. P.; MENDONÇA, E. S. **Priorização de critérios competitivos das operações baseado nos recursos estratégicos.** Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 9, n. 1, p. 7-17, 2011.

THIRY-CHERQUES, H. R.; Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, n. 3, p. 20-27, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: **a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

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, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VENDRUSCOLO, B.; HOFFMANN, V. E.; FREITAS, C. A. Ferramentas de gestão estratégica, stakeholders e desempenho de organizações do ramo particular de saúde do Distrito Federal. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 11, n. 1, p. 30-61, 2012.

VERGARA, S. C.; **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas SA, 1998.

