

# I Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

12 a 14 de setembro de 2017- Naviraí-MS



## VISÃO BASEADA EM RECURSOS COMO FONTE DE APRIMORAMENTO DOS SERVIÇOS OFERECIDOS NO CLUBE AABB DE NAVIRAÍ

Ana Joyce Godoy dos Santos  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) – Câmpus de Naviraí  
[anajoyceruiz@gmail.com](mailto:anajoyceruiz@gmail.com)

Charleni Crisostomo  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) – Câmpus de Naviraí  
[cris\\_charleni@hotmail.com](mailto:cris_charleni@hotmail.com)

Gilberto Kazuhiko Yokoro  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) – Câmpus de Naviraí  
[casorico1@gmail.com](mailto:casorico1@gmail.com)

Jaiane Aparecida Pereira  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) – Câmpus de Naviraí  
Universidade Estadual de Maringá (UEM)  
[jaiane.pereira@ufms.br](mailto:jaiane.pereira@ufms.br)

**Eixo Temático:** Gestão de organizações públicas, privadas e do terceiro setor

### RESUMO

O objetivo do presente trabalho é identificar quais as potencialidades estratégicas do Clube da AABB em Naviraí. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa descritiva em dois momentos. Primeiramente, foram entrevistados o presidente e o gerente do clube para entender o funcionamento da associação. Depois, foram entrevistados quinze sócios com o intuito de entender a percepção de valor que o sócio tem do clube e verificar como está a comunicação e inserção dos mesmos nas atividades desenvolvidas pela diretoria e administração da AABB. Partindo de uma análise baseada na VBR, observou-se a necessidade de valorização dos recursos internos, como a infraestrutura, bem como a falhas que precisam ser melhoradas, como a manutenção e reparos, a busca por atrações diferenciadas e inovações no serviço e a melhoria da comunicação entre o clube e os associados. Sendo assim, foram feitas sugestões, como o desenvolvimento de um plano de manutenção e um novo canal de comunicação direta com o associado do tipo SMS ou *push mail*.

**Palavras-chave:** Vantagem competitiva; Estratégia; Visão Baseada em Recursos; Associação.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, de maneira geral, a conquista de pessoas aos ambientes de recreação e lazer é complexa, visto que lidamos com um número cada vez maior de ambientes diferenciados, modernos e, além disso, temos a tecnologia como principal concorrente. Tem-se como exemplos, a residência mais atrativa e concorrendo com a prática de esportes. Em alguns casos, observa-se também, que em muitas das residências, ou mesmo condomínios fechados, existe um amplo portfólio de lazer e recreação, como quadras, campos gramados, piscinas, saunas e até mesmo academias particulares.

Outro fator que se soma à concorrência são as regras de segurança, gerando restrições ao acesso, que por vezes conflita com as relações de amizade ou companhias a que se está acostumado a praticar esportes ou atividades de lazer. Outro problema que os clubes enfrentam é em decorrência da atual crise financeira que afeta muitas famílias. Cortam-se gastos no orçamento familiar e com isso, o cancelamento de contrato entre os sócios com os clubes é, em geral, o primeiro dos cortes. Diante desses fatos, os clubes enfrentam alguns problemas, como, por exemplo, a falta de frequentadores, manutenção estagnada ou mesmo inexistente, quebra de contratos, falta de inovação em atrações e de serviços adequados.

Dentro desse contexto, os clubes recreativos precisam de estratégias para sobreviver nesse ambiente competitivo. Como o ambiente externo da organização sofre influência direta da estrutura de mercado a qual está inserido e as organizações respondem a esse ambiente (PEREIRA; BANKUTI, 2016), entende-se que existe maior facilidade em identificar formas de melhoria no ambiente interno da empresa. Por esse motivo, utiliza-se a Visão Baseada em Recursos (VBR) para análise do ambiente interno (BARNEY, 1991). A RBV procura investigar o ambiente interno das organizações para rastrear fraquezas e potencialidades, que podem ser utilizadas como recursos únicos para obter vantagem competitiva.

O presente trabalho é um estudo de caso único, realizado no Clube da Associação Atlética do Banco do Brasil (AABB), fundado há 41 anos na cidade de Naviraí-MS. Inicialmente o clube era uma organização recreativa, sem fins lucrativos, somente para os funcionários do Banco do Brasil. Entretanto, atualmente, ele é aberto também para os correntistas do Banco.

Sendo assim, o objetivo do presente trabalho é identificar quais as potencialidades estratégicas do Clube da AABB em Naviraí. Esse trabalho justifica-se à medida que o clube possui uma estrutura adequada, porém passa por um período de baixa frequência, poucas atividades, falta de manutenção e comunicação para com os associados.

O trabalho está estruturado da seguinte maneira: após essa introdução, apresenta-se questões teóricas sobre a VBR, seguido da metodologia da pesquisa, da discussão e análise dos dados e, por fim, as expõem-se as conclusões.

## **2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

A VBR surge a partir dos trabalhos de Selznick em 1957 e Penrose em 1959, sendo, posteriormente, desenvolvido por Barney (1991) e ampliada por Peteraf (1993) (PAIVA; BARBOSA; GONÇALVES, 2008). Segundo esta teoria, uma empresa ou entidade é um pacote de recursos tangíveis e intangíveis. Estes recursos podem ser agrupados em: a) recursos físicos, como tecnologias, fábricas, equipamentos, localização geográfica, acesso às matérias primas; b) recursos de capital humano, seja treinamento, experiências, critério, inteligência, relacionamentos; e c) recursos de capital organizacional, como sistemas e estruturas formais, relações informais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Segundo Paiva, Barbosa e Gonçalves (2008), a VBR diferencia-se das escolas anteriores por considerar a questão interna à organização como ponto de partida para a formulação estratégica. Barney, (1995, p. 60) defende este ponto de vista com o seguinte argumento:

No fim, essa discussão nos faz lembrar que a vantagem competitiva sustentada não pode ser criada simplesmente pela avaliação das oportunidades e ameaças ambientais, e então conduzir os negócios somente em ambientes de alta oportunidade e de baixa ameaça. Ao invés disso, a criação de vantagem competitiva sustentadas depende de recursos únicos e capacidades que a firma possui para competir em seu ambiente. Para descobrir esses recursos e capacidades, os gerentes devem olhar para dentro da firma para os recursos valiosos, raros e custosos de imitação, e então explorar esses recursos através da sua organização.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a VBR é um aprofundamento da Escola Cultural, quando vista do ponto de se buscar uma vantagem competitiva, usando as forças da cultura para esse fim. Segundo os autores, este seria o desdobramento prático do que os antropólogos chamam de “cultura material”, ou seja, a “concretização” de objetos que o conjunto pessoas, sua cultura e valores, estrutura e processos consegue moldar. Embora, afirmar que não são os produtos que competem no mercado, mas sim sistemas de produção, Edith Penrose avançou sobre esta ideia e foi precursora da VBR, ao responder que as empresas se diversificam, pois extraem suas vantagens de imperfeições de mercado

(MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A singularidade dos recursos da empresa fornece então a base para o desenvolvimento corporativo, criando produtos singulares por meio de um conjunto de capacidades únicas ou singulares. Dentro dessa visão, a proposição central da VBR é que a fonte de vantagem competitiva parte dos recursos e competências desenvolvidos e controlados pela organização em primeiro lugar, e pela estrutura da indústria em segundo lugar (CARVALHO; GRZEBIELUCKAS. 2006).

De acordo com Beuren e Marcello (2016) e Melo (2011), a RBV identifica os principais recursos e capacidades estratégicas de uma organização, em prol de utilizá-los de forma que se possa explorá-los como oportunidades estratégicas, visando obter a vantagem competitiva, sendo que estes recursos são a base do desempenho diferenciado.

Para criar vantagem competitiva sustentada, os atributos dos recursos ou capacidades devem seguir alguns critérios, como valor, raridade, ser imperfeitamente imitável e capaz de ser explorado pela empresa (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Quanto mais o recurso for valioso, raro, inimitável e insubstituível, maior o diferencial proporcionado para a organização. Neste sentido, a utilização da VBR permite identificar, priorizar e potencializar eventuais recursos da empresa em estudo.

### **3 METODOLOGIA**

O trabalho é caracterizado como qualitativo descritivo (MINAYO, 2002), pois pretende entender o funcionamento do clube e identificar as suas potencialidades estratégicas. Vale destacar que a pesquisa foi desenvolvida com base no trabalho de Junges e Dal-Soto (2017), que desenvolveram análise similar no Clube Arranca de Cruz Alta-RS. Para isso, foram coletados dados primários e secundários.

Em um primeiro momento, a coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestrutura in loco, com duração de cerca de uma hora e meia, aplicando um roteiro com perguntas para conhecimento do funcionamento da AABB. A entrevista foi realizada em julho de 2017 com o presidente e o gerente da associação, proporcionando um conhecimento da forma como o clube é administrado. Também foi realizada uma visita as instalações do clube, para ter uma visão geral do que é oferecido para os sócios.

Num segundo momento, aplicou-se um roteiro com oito questões para 15 sócios do clube, por meio de contato telefônico, com o intuito de entender a percepção de valor que o sócio tem do clube e verificar como está a comunicação e inserção dos mesmos nas atividades

desenvolvidas pela diretoria e administração da AABB. As perguntas buscavam entender o motivo de ser associado, a satisfação com a estrutura do clube, se o sócio participa das atividades desenvolvidas na instituição e indagou sobre possíveis sugestões de melhoria.

Para a escolha dos entrevistados, os sócios foram escolhidos aleatoriamente, sendo indicados dez sócios que sempre frequentam o clube e cinco que não tem frequentado nos últimos tempos.

Fontes secundárias também foram utilizadas, tais como documentos internos, com o intuito de ter um conhecimento da história do clube. Por fim, foi realizada uma análise interpretativa com os dados coletados.

## **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

A discussão e análise dos dados foi dividida em duas etapas: a primeira apresenta uma descrição sobre o Clube da AABB; a segunda discute sobre os recursos e capacidades estratégicas da organização.

### **4.1 O CLUBE DA AABB**

O clube atua no setor recreativo, de lazer e na prática de esportes. Está consolidado na cidade de Naviraí e é considerado um dos melhores em infraestrutura. Sua gerência é feita por um conselho diretor, deliberativo e fiscal, modificada a cada três anos. Em média o clube conta com 5 colaboradores, divididos nos setores financeiro/contábil, setor administrativo/atendimento, setor de eventos e setor operacional.

Segundo dados dos entrevistados e conforme consta em documentos, em 28 de julho de 1978, foi feita a aquisição de uma área de 4,84 hectares para a construção da sede da associação. Entre o período da aquisição da área até 08 de março de 1983 foram feitas edificações e asfaltamento nas dependências do clube, grande parte das obras foram administradas pelo Engenheiro Osvaldo Kazuo Suekane e os materiais foram doados por empresários e correntistas do Banco do Brasil aos quais tiveram o direito de se associarem sem que houvesse a cobrança de taxa de manutenção.

Em relação aos serviços ofertados, o Clube possui duas Piscinas (infantil e semiolímpica), sauna, um quiosque grande (com capacidade para 100 pessoas) e três pequenos (todos com churrasqueiras cobertas), parque infantil, uma quadra aberta de futsal, basquete e vôlei, uma quadra de tênis, vôlei de areia e dois campos de futebol gramados e

iluminados. Possui também um caminhódromo que contempla uma extensa área verde e um salão de festas, com capacidade para 600 pessoas.

O clube realiza eventos, como o campeonato de tênis e campeonato regional de futebol, festa do quentão e oferece almoço a preço acessível, todos os sábados na sua cantina. Ressalta-se que todos os espaços oferecidos pelo clube têm iluminação noturna.

O clube é regido por estatuto, no qual o presidente e membros da diretoria são funcionários concursados do Banco do Brasil. Hoje a AABB Naviraí, tem em seu quadro um total de 306 associados sendo 4 beneméritos, 14 efetivos e 288 comunitários. A gestão atual iniciou-se em 14 de julho de 2014 e vai até 31 de dezembro de 2017, com uma proposta de melhorar as instalações do clube, aumentar seu quadro de associados para integrar e interagir com a sociedade.

Em 2014 ao assumir a gestão do clube, a diretoria aplicou o programa 5S de qualidade. Em 2016 foi feita uma adequação do clube dentro do Projeto de Prevenção e Combate a Incêndio, reforma dos quiosques, reforma da sauna, pintura das dependências, placa de indicação com horários de funcionamento e algumas outras alterações para proporcionar ao associado um local prazeroso com total segurança.

Importante mencionar que em 12 de outubro de 1977, com 719 AABBs espalhadas por todo o território nacional, surgia a Federação Nacional das AABB (FENABB). Com ela, o desejo de transformar a rede de clubes que estava nascendo no maior sistema integrador dos funcionários do Banco do Brasil. Desde então, implantou-se um processo de sinergia no desenvolvimento das AABBs, com mútuo proveito de suas singularidades regionais e valorização das culturas locais. Hoje com quase 40 anos de existência e 1.250 AABBs em pleno funcionamento, A AABB Naviraí-MS integra o quadro da FENABB.

Em 2017 iniciou-se três projetos sociais em parceria com a Prefeitura Municipal de Naviraí (AABB Comunidade, Mais Cultura e Coral) são trabalhos que pretendem integrar a comunidade carente ao clube. A importância da FENABB vem do apoio financeiro e do incentivo que oferecem para implantar os programas socioculturais e socioeducativos. Os projetos iniciados, contaram com o apoio da FENABB: o Coral, com apoio à implantação e manutenção de coral nas AABBs; o projeto Mais Cultura, com apoio à implantação e manutenção de atividades culturais nas AABBs, nos segmentos de música, dança e teatro.

Educação é a chave do desenvolvimento, por isso, a FENABB investe em práticas educativas nas AABBs, oferecendo apoio educacional à comunidade e aos administradores dos clubes. O Programa Integração AABB Comunidade: Proposta socioeducativa, desenvolvida nas AABBs, que integra família, escola e comunidade, também tem o apoio da

Prefeitura Municipal de Naviraí, tendo um espaço aberto para 100 crianças (carentes) do município dividido em dois turnos, três vezes por semana.

A FENABB incentiva muito o esporte nas AABB's com diversos eventos entre clubes microrregionais, estaduais e de nível nacional. O Futebol de Campo é o principal foco da AABB de Naviraí e das demais AABB's do País, pois para essa modalidade tem vários campeonatos internos realizados. A Copa Ouro que está na sua 19ª rodada, evento formado somente por associados da AABB e convidados de patrocinadores. Está em andamento o Campeonato de Torcidas, onde foram montados times (Flamengo, Corinthians, São Paulo e outros) formado por sócios torcedores dos respectivos times, tendo regras e arbitragem e no final uma premiação com medalhas e troféu. Nas Terças, Quintas e Sábados tem o "Rachão", no qual os associados se juntam para montar times para uma partida de futebol livre. Para o ano de 2017, existe um projeto para a criação de um time de futebol de salão para participar de eventos externos administrados para FENABB.

O Tênis é um esporte bem procurado pelos associados, mas desde o mês de maior de 2017 está sem um profissional para acompanhar os atletas em horários marcados com aulas particulares. Existe uma grande deficiência na cidade e no estado em localizar um profissional de tênis para aplicar as aulas. Destaca-se que o valor das mensalidades do tênis é cobrado pelo professor, sendo que o clube abre mão de qualquer valor e oferece o espaço para os associados. O clube oferece ainda um local com mesa de sinuca profissional, mesa de ping-pong e existe projeto para implantar uma mesa para Truco ou Poker.

Após apresentar o clube e os serviços ofertados, passe-se para uma análise dos recursos e capacidades estratégicas.

#### 4.2 RECURSOS E CAPACIDADES ESTRATÉGICAS

De forma geral, observou-se que o clube é destaque no quesito estrutura física, segurança e facilidade de acesso, estando localizado a aproximadamente 500 metros da entrada da cidade. Esse quesito foi destacado como um ponto forte pelos os associados, como mostra o trecho: "Espaço excelente, piscina boa, salão principal grande, espaço seguro e cômodo". Em contrapartida à boa infraestrutura, foi verificado que há a falta de manutenção, conforme relatado: "o local está um pouco abandonado, falta manutenção, tive problemas com a sauna e frequentava semanalmente, mas por esse contratempo, não fui mais. O salão principal precisa de alguns ajustes também".

Constatou-se, por meio das entrevistas, que os maiores problemas enfrentados pelo

clube é a falta de frequentadores, de projetos inovadores e atrações, como destacam vários entrevistados: “o clube precisa de movimento, atrações, por exemplo, atividades recreativas para crianças nas férias de verão na piscina integrando as famílias”; “mais atividades para o público feminino, horários diferenciados na sauna”; “poderia ser colocado no calendário anual do clube, um churrasco ou almoço, como forma de integração, escolinha de futebol”; “já associado há muito tempo, percebi que houve um distanciamento entre o pessoal, antes as famílias vinham, tinha interação”.

Também existe a falta de comunicação do clube com os associados, como destacado: “falta comunicação do clube com os associados, aconteceu o campeonato de futebol entre as AABB, e eu jogador assíduo, não participei, porque não tive conhecimento do evento”.

A partir das entrevistas e tomando por base o modelo utilizado por Junges e Dal-Soto (2017), apresenta-se no quadro 1 um resumo dos resultados encontrados.

Quadro 1: Resumo dos resultados

<b>Principais fatores identificados</b>	<b>Aspectos de sustentação</b>	<b>Vantagens competitivas</b>
Infraestrutura	Espaço e Localização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localização privilegiada e de fácil acesso</li> <li>- Estacionamento interno</li> <li>- Espaços para caminhada</li> <li>- Espaços esportivos (quadras – Projeto de Futebol e tênis);</li> <li>- Campo de futebol</li> <li>- Sauna</li> <li>- Piscina</li> <li>- Salão de festas</li> </ul>
Reputação	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idoneidade do Banco do Brasil</li> <li>- Parceria com a FENABB</li> <li>- Um dos clubes mais antigo da cidade</li> <li>- Ambiente agradável, boa estrutura física e aproximação com a natureza</li> </ul>
Serviços oferecidos	Parcerias com a FENABB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivo e apoio financeiro da FENABB em projetos culturais e esportivos</li> </ul>
Esporte	Futebol	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campeonatos realizados a mais de 18 anos</li> <li>- Participação dos sócios e sociedade em geral nos campeonatos locais e regionais</li> </ul>

Fonte: autores com base nos dados da pesquisa.

Diante dos dados, nota-se muitas vantagens que precisam ser exploradas no sentido de melhorar a organização. Observa-se, que a associação em estudo possui um atributo raro,



com muitas vantagens, a saber: o espaço total (4,84 ha), cuja localização é fácil, existe a proximidade de um bosque de árvores da mata florestal inicial de Naviraí (uma área muito preciosa). Esse recurso é difícil de imitar, pois exigiria um custo bem alto para implantação de um espaço desta natureza, o que certamente representa uma barreira considerável. No quesito valor, o aspecto intangível atribuído à totalidade dos serviços e bens é consideravelmente alta, porém não está conseguindo atrair, de modo satisfatório, os seus associados.

Destaca-se aqui que, como prestadora de serviços, a organização precisa envolver pessoas capacitadas e em sintonia com as diretrizes estabelecidas para o bom atendimento dos clientes. Os serviços envolvem certa complexidade, pois busca-se bens intangíveis, como presteza e bom atendimento, um ambiente agradável, entre outros.

Vale ressaltar ainda que a RBV, estando classificada dentro da Escola Cultural ((MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), prioriza o aspecto cultural como sendo um dos elos fortes que mantém a entidade em sintonia e com estrutura azeitada. Acredita-se que a concepção de renovação da diretoria a cada 3 anos, dificulta a manutenção de uma cultura organizacional coerente e alinhada ao interesse dos vários sócios.

Neste contexto, sugere-se que a AABB se pautem em grandes diretrizes, formuladas a partir dos interesses dos associados, para que a troca de diretoria se guie por essas diretrizes, sob pena de se produzir instabilidades no processo de trabalho do clube. Outro aspecto a ser destacado, é que esta entidade possui como regra uma quantidade limitada de possíveis sócios, pois todos devem ser ou funcionários ou clientes do Banco do Brasil. Esta restrição permite uma pré-seleção dos possíveis associados, o que permite a caracterização do público-alvo e, conseqüentemente, um melhor foco na busca por novos associados.

## **5 CONCLUSÕES**

O objetivo da pesquisa foi identificar quais as potencialidades estratégicas do Clube da AABB em Naviraí, com foco nos recursos e capacidades como fontes de vantagem competitiva. Observou-se a importância de valorização dos recursos internos para as organizações, pois conhecendo os pontos fortes e aqueles que precisam de mais atenção, pode-se destacar os diferenciais de cada organização e desenvolver estratégias para desenvolvimento dessas potencialidades.

De forma geral, o recurso que mais se destacou foi a infraestrutura, porém precisam ser melhoradas a manutenção e reparos, a busca por atrações diferenciadas e inovações no serviço e melhoria da comunicação entre o clube e os associados. Partindo da análise, reitera-

se que o ajuste desses fatores pode resultar em vantagem competitiva para a organização.

Com relação a manutenção e reparos, sugere-se que seja feito um plano de manutenção corretiva, a princípio, até que os problemas sejam resolvidos. A partir disso, pode-se desenvolver um plano de manutenção preventiva para evitar novos problemas.

Considerando a necessidade de inovações, atenta-se para a necessidade de ação conjunta com os associados, para que a opinião destes, que fazem parte da organização por um lado, mas que também são clientes, auxiliem nas decisões estratégicas no sentido de proporcionar um ambiente mais atrativo e participativo.

Ressalta-se que a busca por parcerias com a prefeitura da cidade e com a FENABB tem sido produtiva, porém recomenda-se a busca por novos parceiros para que a estrutura física possa ser utilizada de forma mais proveitosa. Atendendo, assim, as sugestões dos associados entrevistados de movimentar o clube com atrações e atividades para o público infantil e para o público feminino.

Ao considerar a necessidade de melhoria da comunicação, observou-se que a associação não possui um espaço para que os associados possam dar opiniões, sendo a comunicação ineficiente. Neste sentido, sugere-se a criação de canais que possam tornar essa comunicação mais eficiente. Exemplo disso, seria criar uma ferramenta em parceria com o setor tecnológico do Banco do Brasil, que já possui um sistema de mensagem por SMS para informar sobre eventos financeiros para o cliente, e que poderia ser estendido como uma ferramenta para as AABB's. Outra forma, poderia ser um sistema de *push mail* para enviar mensagens e convites mais longos. O *push mail* é um sistema de *e-mail*, que além da mensagem, manda uma notificação no celular cadastrado, avisando da chegada da mensagem.

Ademais, a divulgação de competições e campeonatos, desenvolvidos pela AABB poderiam ser informadas aos clientes por meio de faixas e/ou cartazes que podem ser colocados nos espaços do Banco do Brasil. As divulgações da AABB também poderiam ser publicadas nos totens de televisores nas áreas de espera do banco.

Além das questões relacionadas à comunicação, outra necessidade seria a captação de novos sócios. Para isso, sugere-se a criação de títulos empresariais, nos quais as empresas compram um título do Clube e poderiam disponibilizar o uso aos seus colaboradores, enquanto estes tiverem vínculo empregatício com a empresa, pagando apenas a mensalidade sem o custo da aquisição do título.

Por fim, discute-se ainda a necessidade de inclusão, entre os membros da diretoria, de sócios que não sejam funcionários do banco. Essa forma de inclusão pode inserir a visão dos diversos sócios na tomada de decisão, com o objetivo de tornar o sócio um recurso

estratégico na manutenção ou até desenvolvimento do clube.

## REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.12, n.1, p.99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, v. 9, n. 4, p.49-61, 1995.
- BEUREN, I. M.; MARCELLO, I. E. Relação da Importância dos Recursos Estratégicos com as Medidas de Desempenho em Empresas Brasileiras. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 15, n. 1, p.65-82, 2016.
- CARVALHO, L. F.; GRZEBIELUCKAS, C. Vantagem competitiva na visão baseada em recursos. In: Semana do Contador. **Anais...** Maringá: UEM-DCC, 2006.
- JUNGES, V. C.; DAL-SOTO, F. Recursos e Capacidades Estratégicas como fontes de vantagem competitiva no Clube Arranca. **Revista Capital Científico**, v. 15, n. 1, jan./mar. 2017.
- MELO, G. T. Identificação dos recursos estratégicos geradores de vantagem competitiva sustentada em uma empresa de consórcios: o caso da Embracon. In: ANPAD, V Encontro de Estudos em Estratégia. Porto Alegre – RS. 2011. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2011
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PAIVA, R. V.; BARBOSA, F. V.; GONÇALVES, R. G. A Visão Baseada em Recursos: o que se vê é diferente, mas é igual. **REUNA**, v. 13, n. 3, p. 27-39, 2008.
- PEREIRA, J. A.; BANKUTI, S. M. S. Estrutura de Mercado e Estratégia: um estudo na Indústria Brasileira de Baterias Automotivas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, jan./mar. 2016.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p.179-191, 1993.