

**O potencial de gerar vantagem competitiva de ações do programa agentes locais de inovação (ALI): um estudo de caso em micro e pequenas empresas do Rio Grande do Norte\***

*The potential to generate competitive advantage of actions from the local innovation agents (ALI) program: a case study in micro and small companies in Rio Grande do Norte*

**Ítalo Bruno Gomes Alves**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN  
[italoalves@outlook.com](mailto:italoalves@outlook.com)

**Renan Felinto de Farias Aires**

Universidade Federal da Paraíba – UFPB  
[renan.felinto@academico.ufpb.br](mailto:renan.felinto@academico.ufpb.br)

**Camila Cristina Rodrigues Salgado**

Universidade Federal da Paraíba – UFPB  
[camila.salgado@academico.ufpb.br](mailto:camila.salgado@academico.ufpb.br)

**Resumo**

Considerando que a inovação tem ocupado um papel de destaque na busca pela competitividade, o programa Agentes Locais de Inovação – ALI, fruto de uma parceria entre SEBRAE e CNPq, possui o objetivo de promover orientação proativa, gratuita e personalizada às empresas de pequeno porte. Nesse sentido, o presente trabalho teve como objetivo avaliar se as ações propostas pelo programa ALI contribuíram para a melhoria das MPE's em termos de potencial de gerar vantagem competitiva. Para isso, este estudo de caso, de caráter exploratório, realizou pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com representantes de MPE's de contabilidade, sendo estas analisadas a partir do modelo VRIO. Os resultados encontrados revelaram as implicações competitivas de cada proposta sugerida e implementada, destacando que das 12 ações analisadas, seis delas apresentaram potencial de gerar vantagem competitiva, sendo uma sustentável e cinco temporárias, visto que não são difíceis de imitar. Do restante, uma ação tem potencial de paridade competitiva, por ser valiosa e aproveitada pela empresa, e cinco de desvantagem competitiva, por não serem valiosas, raras e nem de difícil imitação. De forma geral, o presente trabalho ofereceu um novo olhar à questão da inovação e ao programa ALI, analisando as ações em termos de competitividade.

**Palavras-chave:** Inovação; Programa ALI; Vantagem Competitiva; RBV; Modelo VRIO.

**Abstract**

Considering that innovation has played a prominent role in the search for competitiveness, the Local Innovation Agents (ALI) program, the result of a partnership between SEBRAE and CNPq, aims to promote proactive, free and personalized orientation to small companies. In this sense, the present study had as aim to evaluate if the actions proposed by the ALI program contributed to the improvement of the MPE's in terms of the potential to generate

---

\* Recebido em 29 de fevereiro de 2020, aprovado em 23 de novembro de 2022, publicado em 28 de julho de 2023.

competitive advantage. For this, this exploratory case study carried out documentary research and semistructured interviews with representatives of MPE's of accounting, being these analyzed from the VRIO model. The results revealed the competitive implications of each proposal suggested and implemented, highlighting that of the 12 actions analyzed, six of them presented the potential to generate competitive advantage, being one sustainable and five temporaries. Of the remainder, one share has the potential for competitive parity, as it is valuable and used by the company, and five have a competitive disadvantage, as they are not valuable, rare and difficult to imitate. In general, the present study offered a new look at the issue of innovation and the ALI program, analyzing the actions in terms of competitiveness.

**Keywords:** Innovation; ALI Program; Competitive Advantage; RBV; VRIO Model.

## 1. Introdução

A atual economia globalizada cria uma crescente competição rigorosa e livre, onde cada vez mais se faz necessário um estímulo a melhoria das capacidades de uma empresa para se manter no mercado (RAHARJO *et al.*, 2018). Como consequência desse crescimento, o campo de estudos de estratégia serve de auxílio para que as organizações busquem a criação de vantagens competitivas que contribuam para manutenção de sua permanência no mercado.

Falar em vantagem competitiva significa dizer que uma empresa está criando mais valor econômico que seus rivais, considerando que o valor econômico é representado pela diferença entre os benefícios percebidos pelo consumidor na compra de um produto ou serviço e o custo econômico total de desenvolvê-los (BARNEY; HESTERLY, 2007). Nesse contexto, destaca-se o fato de que as organizações, em geral, têm buscado a inovação como um meio para obtenção de vantagem competitiva (CARVALHO *et al.*, 2015).

A inovação, que, em termos de competitividade, tem sido reconhecida de forma intensa no ambiente acadêmico, social e organizacional, pode ser entendida como a descoberta, a busca, experimentação e desenvolvimento de novos produtos, processos e pela melhoria da gestão organizacional (LAPPE; POLI; MAZZIONI, 2017). Dada sua importância para o crescimento e vitalidade das organizações, a inovação tem ocupado um papel de destaque na busca pela competitividade, contribuindo de maneira fundamental na obtenção de vantagens competitivas, aumentando a participação das empresas seja em mercados existentes ou até mesmo criando mercados completamente novos (FELDENS; MACCARI; GARCEZ, 2012).

Nesse cenário, destacam-se as micro e pequenas empresas - MPE's, que se responsabilizam por parcela relevante da geração de oportunidades de emprego e de renda no país, e que encontram na inovação um caminho para competirem no mercado (SILVA NÉTO; TEIXEIRA, 2011). De forma geral, desenvolver e aplicar ações inovadoras pode tornar-se um diferencial na atual disputa de mercado, constituindo um vetor de fortalecimento que pode vir a estabelecer novas oportunidades para as micro e pequenas empresas alcançarem sucesso e se diferenciarem da concorrência (PRAZERES, 2015).

Destaca-se ainda que a preocupação com a geração de vantagem competitiva para as micro e pequenas empresas tem se mostrado evidente nas ações de órgãos de apoio, como é o caso do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), tendo em vista que este tipo de empreendimento sofre de forma mais contundente os efeitos do acirramento da concorrência e da globalização, apresentando maior fragilidade financeira quando comparado aos empreendimentos de médio e grande porte (CARVALHO *et al.*, 2015).

Assim, o SEBRAE criou no ano de 2008 o programa Agentes Locais de Inovação (ALI), fruto de uma parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e

Tecnológico (CNPq). No programa, que objetiva disseminar a inovação nas pequenas empresas de modo a torná-las inovadoras, cada empresa é acompanhada por um Agente Local de Inovação devidamente capacitado com as metodologias SEBRAE, responsáveis por auxiliar na construção e implementação de um plano de ação de inovação em cada uma delas (FORTES; LOPES; TEIXEIRA, 2016).

Com o ALI, busca-se estimular a inovação na cultura empresarial das MPE'S, ampliando sua capacidade competitiva, assim como aproximá-las das instituições de ciência e tecnologia ou de empresas que possam facilitar a transferência de tecnologia, o desenvolvimento de projetos de pesquisa e até mesmo a implantação de soluções inovadoras para a empresa (SILVA NÉTO; TEIXEIRA, 2014). Este tipo de apoio torna-se relevante diante do fato de que as micro e pequenas empresas, ainda que de uma forma tímida, também são geradoras de inovações, contudo precisam ser trabalhadas de forma específica, a fim de se otimizar as condições para produção de novas ideias (MELLO; MACHADO; JESUS, 2010).

Como resultados do programa, esperam-se modificações que resultem em efeitos positivos e diretos na gestão empresarial das empresas participantes, sendo importantes fontes de vantagem competitiva. Contudo, apesar da relevância do programa em questão, não há estudos que venham a explorar se as ações propostas por meio do ALI são, de fato, um diferencial na competitividade das organizações frente ao mercado. Silva Néto e Teixeira (2011), Silva Néto e Teixeira (2014), Carvalho *et al.* (2015), Alvaro (2015), Prazeres (2015), Dias (2015) e Fortes, Lopes e Teixeira (2016) tiveram o ALI como foco em seus trabalhos, porém nenhum deles se propôs a analisar o potencial de gerar vantagem competitiva das ações propostas pelo programa.

Portanto, diante da lacuna apresentada, o presente trabalho tem como objetivo avaliar se as ações propostas pelo programa ALI contribuíram para a melhoria das MPE's de contabilidade em termos de potencial de gerar vantagem competitiva, o que torna esse trabalho pioneiro na área. Para isso, a *Resource-Based View* (RBV), que centra-se principalmente nas características internas de uma empresa (BEARD; SUMNER, 2004), será utilizada como pano de fundo, mais especificamente, com a aplicação do modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2007), que leva em consideração o potencial que cada recurso ou capacidade tem para melhorar a posição competitiva de uma organização.

Além disso, para operacionalizar o objetivo traçado, foi escolhido como ramo de atividade os escritórios de contabilidade participantes do programa ALI desenvolvido pelo SEBRAE do estado do Rio Grande do Norte – RN, visto que este ramo foi o mais representativo dentre as MPE's que o programa ALI – RN teve contato no ciclo de 2014-2016.

O restante do trabalho está estruturado da seguinte forma: abordam-se as temáticas que versam sobre Inovação e o Programa ALI, e Vantagem Competitiva e a RBV; em seguida, descrevem-se os aspectos metodológicos e os resultados obtidos; e, finalmente, apresentam-se as considerações finais.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Inovação e o programa ALI

De acordo com a Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento - OCDE (2006), por meio do Manual de Oslo, a inovação pode ser entendida como a implementação de um produto (bem/serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Dessa forma, chama-se a atenção para o fato de que inovação não se constitui apenas como um processo de aquisição de equipamentos novos, com alto teor tecnológico, como muitos acreditam ser, mas sim, como um conjunto de atitudes capaz de modificar os processos internos, a organização ou o marketing, implicando na redução de fatores como o tempo de produção, o custo operacional ou a propagação do produto ou serviço oferecido (DIAS, 2015). Em síntese, seja através de mudanças radicais ou agregadoras, inovar possui o intuito de beneficiar a gestão organizacional, bem como atribuir maior lucratividade e competitividade ao negócio (SILVA; SILVA, 2015).

Nos últimos anos, são várias as evidências da importância do tema, e muitos estudos apoiam a visão de que a inovação é fundamental para a sobrevivência em ambientes competitivos. Haja vista que a inovação gera incerteza, representada por mudanças cada vez mais rápidas e por novas exigências que surgem a cada momento, ela tem pressionado as empresas a buscarem informações para agirem e reagirem no mercado, tornando seu desenvolvimento e implementação fatores críticos (FORTES; LOPES; TEIXEIRA, 2016).

Como consequência, houve uma mudança na escala e no alcance do apoio governamental à inovação no Brasil, sendo instituídos mecanismos de apoio com o objetivo de estabelecer uma cooperação mais efetiva entre instituições públicas e privadas, o que tem incentivado cada vez mais as empresas a realizarem atividades de inovação (ALVARO, 2015). Mais especificamente, o contexto da inovação no Brasil é marcado por recentes mudanças, a exemplo da regulamentação da Lei da Inovação, que possibilita uma interação maior entre universidades e empresas, assim como da criação de fundos públicos para a inovação (CAMPOS; CAMPOS, 2013).

Nesse cenário, destaca-se a atuação do SEBRAE que, em parceria com o CNPq, criou o Programa Agentes Locais de Inovação – ALI. Na intenção de disseminar a cultura da inovação, o programa busca incentivar os pequenos empresários a: adotar práticas inovadoras de adequação de seus produtos, processos ou métodos; desenvolver novos modelos de negócios; e implantar novas estratégias, visando estabelecer melhores patamares de competitividade (PRAZERES, 2015).

O programa tem como principal finalidade a promoção da inovação nas MPE's, por meio da atuação de agentes locais de inovação, ou seja, profissionais recém-formados com graduação em áreas diversas, capacitados pelo SEBRAE na área específica de inovação, contratados como bolsistas, que facilitam a busca por soluções para as demandas de cada empresa atendida (SILVA NÉTO; TEIXEIRA, 2011). Assim, por intermédio de assessoria especializada para o desenvolvimento de inovações, os agentes, organizados localmente e atuando junto a empresários de maneira gratuita, continuada (por até dois anos), especializada e customizada a partir da realidade específica de cada empresa, proporcionam orientação proativa e personalizada voltada para a inovação (PRAZERES, 2015).

Cardoso (2013) sintetiza o ALI como um programa em que agentes realizam uma análise *in loco* da empresa participante, por meio de metodologia própria do programa, avaliando seu grau de inovação em diferentes dimensões e apresentando um plano de ação com possíveis soluções inovadoras a serem implementadas. Ainda nas palavras do autor, as soluções são definidas de acordo com as demandas e perfil de cada empresa no que se refere a aspectos financeiros, estruturais, de produtos, serviços e processos produtivos, tendo de ser aprovadas pelo empresário, que contará com o acompanhamento e orientação do agente.

O programa torna-se relevante na medida em que leva a cultura da inovação para as MPE's, compreendendo que a inovação não está ligada somente a grandes aparatos tecnológicos, mas sim, também pode ser implementada a partir dos pequenos detalhes que fazem a diferença e tornam o negócio mais atrativo, competitivo e sustentável (SILVA; SILVA, 2015).

## 2.2 Vantagem competitiva e a RBV

A possibilidade de uma empresa se destacar e superar o mercado a partir de uma criação de valor superior aos concorrentes é o que se chama de vantagem competitiva (BRITO; BRITO, 2012). O termo, difundido fortemente na obra de Porter (1989), pode ser tratado como um sinônimo de sucesso estratégico ou como a conquista de uma posição que possibilita ganhos acima da média. No entanto, no atual mundo globalizado, é cada vez mais difícil para as empresas manter sua vantagem competitiva, em função de diferentes aspectos, como a penetração em novos mercados, a concorrência mais acirrada, assim como o fato de que os clientes têm a opção de escolher não só a partir da produção local, mas também da produção mundial (ŠVÁROVÁA; VRCHOTA, 2014).

Sobre o tema, sabe-se que existem alguns modelos conceituais com foco na análise das fontes de vantagem competitiva, os quais apresentam perspectivas diferentes como parâmetros (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Dentre eles, tem-se a *Resource-Based View* (RBV), teoria que assume que o desempenho excepcional vem das rendas resultantes de recursos específicos ao invés dos lucros econômicos de posicionamento de mercado (LIN *et al.*, 2012).

Esta é uma abordagem fundamentada nos trabalhos de autores como Penrose (1959), Wernerfelt (1984) e Barney (1991) entre outros, sendo uma das visões mais amplamente aceitas no campo da gestão estratégica (EL SHAFEEY; TROTT, 2014) e também um contraponto à posição dominante da organização industrial e foco externo de posicionamento representado por Porter (1989) (VASCONCELOS; CYRINO, 2000; FORTE; MOREIRA, 2007; BECERRA, 2008).

Em síntese, Barney e Hesterly (2007) caracterizam a RBV como um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva. Ainda segundo os autores, recursos podem ser entendidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias, enquanto que capacidades são vistas como subconjuntos de recursos, que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla.

Ao proteger seus valiosos recursos contra imitação ou substituição, as empresas podem sustentar as vantagens existentes, assim como à medida que os recursos impulsionam e limitam o crescimento da empresa, esses recursos desempenham um papel importante no processo de desenvolvimento de capacidades da empresa (PAN; PAN; LIM, 2015). Assim, a abordagem da RBV compreende que os recursos não são estáticos e imutáveis, o que implica aceitar a natureza dinâmica da vantagem competitiva e a compreensão de que nem todos os recursos possuem o mesmo potencial de contribuição para essa vantagem (PEREIRA; FORTE, 2008).

Portanto, na tentativa de identificar o potencial de influência de recursos e capacidades nos resultados conquistados pelas organizações, foram desenvolvidas algumas ferramentas, dentre elas o modelo VRIO. Ele identifica os recursos que têm potencial em melhorar a posição competitiva da empresa e está baseado em um processo de tomada de decisão a partir de quatro estágios fácil e eficientemente implementados pelos tomadores de decisão (LIN *et al.*, 2012).

O modelo VRIO lança quatro questões sobre os recursos e capacidades de uma empresa, para avaliar seu potencial competitivo, são elas: valor, raridade, imitabilidade e organização (BARNEY; HESTERLY, 2007). Essas questões estão descritas no Quadro 1.

**Quadro 1 - Questões-chave do Modelo VRIO**

MODELO VRIO	QUESTÕES
-------------	----------

<b>VALOR</b>	Os recursos e capacidades permitem que a empresa explore oportunidades externas ou neutralize uma ameaça advinda do ambiente?
<b>RARIDADE</b>	Os recursos são controlados atualmente por um número pequeno de empresas concorrentes?
<b>IMITABILIDADE</b>	As empresas sem os recursos enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los?
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para sustentar à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007).

Mediante as respostas desses questionamentos, é possível identificar como o recurso ou capacidade analisado contribui em termos de implicações competitivas, resultando em desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária, ou vantagem competitiva sustentável (HERMES; CRUZ; SANTINI, 2016). Em outras palavras, por meio do modelo VRIO, as empresas podem identificar suas vantagens em termos de recursos e desenvolver estratégias de acordo com o potencial de cada um deles (TANG; HSU, 2015).

Ainda sobre o modelo, destaca-se a grande presença na literatura de estudos que se dedicaram a avaliar o potencial competitivo de determinadas organizações por meio de sua aplicação, como é o caso dos desenvolvidos por Lin *et al.* (2012), Brem, Maier e Wimschneider (2016) e Butler *et al.* (2016). O estudo de Lin *et al.* (2012) se propõe a operacionalizar a proposta de uma estrutura *fuzzy* quantitativa baseada no VRIO, para avaliar as atividades internas de uma organização, usando um estudo de caso realizado em uma grande empresa química em Taiwan.

Por outro lado, Brem, Maier e Wimschneider (2016) objetivaram descrever como a Nespresso obteve vantagem competitiva através da inovação, alterando as regras do jogo em sua indústria. Por fim, o estudo de Butler *et al.* (2016) busca testar empiricamente a relação GPTW (*Great Place To Work*)-*performance*, usando a confiabilidade do empregador como uma construção focal.

Em síntese, estes estudos mostram como o modelo VRIO tem sido explorado em pesquisas teórico-empíricas recentes, em nível internacional. Ele representa um dos modelos mais usuais de avaliação da competitividade, baseando-se nos preceitos da RBV, ou seja, tendo forte enfoque nos recursos organizacionais e suas consequentes capacidades, singularidades e sinergias no escopo da geração de vantagens competitivas (ARRUDA; OLIVEIRA; MARIANI, 2014).

### 3. Aspectos metodológicos

A presente pesquisa tem como objetivo avaliar se as ações propostas pelo programa ALI contribuíram para a melhoria das MPE's de contabilidade em termos de potencial de gerar vantagem competitiva. Desse modo, tem-se que esta investigação é classificada como exploratória, pois buscou indicar aspectos da intervenção em curso de um fenômeno sobre um caso e que não está demonstrado claramente em forma de resultados (YIN, 2010), e possui delineamento de estudo de caso, por se tratar de uma investigação empírica que pode ser utilizada para descrever situações em seus contextos, procurando respostas a perguntas do tipo “como” e “por que” (YIN, 2010).

Foram utilizadas duas técnicas para a coleta de dados: a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada. A pesquisa documental se vale da utilização de materiais que não receberam nenhum tratamento analítico (SÁ-SILVA; DE ALMEIDA; GUINDANI, 2015) e a entrevista semiestruturada parte de um roteiro pré-estabelecido de questões, mas permite o aprofundamento acerca de novas informações que ultrapassam os limites desse roteiro (MERRIAM, 1998).

No caso deste estudo, a primeira foi utilizada para a coleta de dados referentes aos planos de ação desenvolvidos e sugeridos pelos agentes de inovação, e a segunda foi utilizada nas três entrevistas com representantes das empresas de contabilidade analisadas. Ainda nesse sentido, destaca-se que as entrevistas foram realizadas com representantes de empresas de contabilidade que participaram do programa ALI desenvolvido pelo SEBRAE do estado do Rio Grande do Norte, que aplicaram todas as estratégias propostas nos planos de ação. Por conta disso, foram analisadas três empresas de um universo de 36, pois apenas estas aplicaram em sua totalidade as estratégias traçadas.

As entrevistas duraram em média 30 minutos por organização, sendo respondidas, no caso da empresa A, por um representante da empresa que acompanhou a passagem da organização pelo programa ALI, e no caso das empresas B e C, pelos próprios gestores. Vale destacar que a adoção de nomes fictícios para as empresas (Empresas A, B e C) foi realizada tendo em vista os procedimentos éticos para a preservação da identidade das mesmas. No ato da entrevista, também foi informado aos entrevistados que este estudo se tratava de uma pesquisa de cunho acadêmico, na qual o anonimato seria mantido, conforme sugerido por Gibbs (2009).

A análise dos dados foi feita de forma qualitativa, pois objetivou proporcionar uma melhor visão e compreensão do contexto de um problema (MALHOTRA, 2006), tendo como método de interpretação dos dados o modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2007). Desta forma, todas as propostas de ação sugeridas pelo programa ALI e implementadas pelas empresas em questão, aqui consideradas como estratégias, foram analisadas com base nos critérios de valor, raridade, imitabilidade e organização, que o modelo representa (Quadro 2).

**Quadro 2 - Modelo VRIO**

	<b>Recurso Valioso?</b>	<b>Recurso Raro?</b>	<b>Recurso Custoso de Imitar?</b>	<b>O recurso será explorado pela empresa?</b>	<b>Implicações Competitivas</b>
Empresa	Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva
	Sim	Não	-	-	Paridade Competitiva
	Sim	Sim	Não	-	Vantagem Competitiva Temporária
	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2007)

A partir desta análise, foi possível inferir a implicação competitiva das propostas conforme apresentado no capítulo 4.

#### **4. Análise dos resultados**

Para facilitar a compreensão dos resultados, eles serão apresentados por seções, são elas: 4.1 Empresa A; 4.2 Empresa B; e 4.3 Empresa C. Ademais, antes de analisar as propostas em termos de potencial de gerar vantagem competitiva, destaca-se o fato de que o modelo VRIO foi aplicado para ações já realizadas, ou seja, todas as propostas de ação feitas pelo ALI foram analisadas após serem colocadas em prática por cada empresa em questão.

##### **4.1 Empresa A**

A empresa A, fundada em dezembro de 2011, possui quatro colaboradores e disponibiliza serviços nas seguintes áreas: constituição e legalização; contábil; fiscal; pessoal; perícia contábil; e e-social doméstico. Nesse cenário, o programa ALI propôs as seguintes ações, de acordo com as necessidades identificadas: a) capacitação por meio do curso ECF (Escrituração Contábil Fiscal); b) aquisição de um novo *software* de contabilidade; e c) aquisição de ferramenta Econet.

A primeira dessas propostas, a capacitação por meio do curso ECF, foi indicada diante do diagnóstico da necessidade de listar as exigências legais relacionadas ao negócio, incluindo as ambientais, de alvará e atualizações fiscais. Já a segunda delas, foi proposta devido à necessidade de otimização de tempo e melhoria dos processos, considerando que o *software* permite automatizar e gerenciar procedimentos, com o respaldo de pesquisas legais confiáveis em todas as funcionalidades do sistema.

Finalmente, a aquisição de ferramenta de geração de informações foi sugerida devido à necessidade de melhoria do desempenho neste aspecto, tendo em vista que a ferramenta agrega serviços de forma continuada, através da edição da informação legal, sobretudo com relação ao conteúdo da informação, procurando não fracionar ou omitir informações decorridas do legislativo, no intuito de comercializá-las à parte.

Essas três propostas de ação sugeridas à empresa A foram analisadas sob a ótica do modelo VRIO, conforme mostra o Quadro 3.

**Quadro 3 - Modelo VRIO aplicado a empresa A**

EMPRESA: A					
ESTRATÉGIA	VALIOSO?	RARO?	DIFÍCIL DE IMITAR?	APROVEITADO PELA EMPRESA?	IMPLICAÇÃO COMPETITIVA
Capacitação por meio do curso ECF	Sim	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva
Aquisição de um novo <i>software</i> de contabilidade	Não	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva
Aquisição de ferramenta de geração de informações	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando-as separadamente, identificou-se que a proposta “Capacitação por meio do curso ECF” foi considerada valiosa para neutralizar uma ameaça externa, contudo, não é uma estratégia rara, sendo comum entre as empresas do ramo. Além disso, não é uma estratégia difícil de ser imitada, já que não é custosa (custa, em média, R\$ 100,00), assim como a empresa não está organizada para explorá-la, pois as informações da ECF são complexas e requerem um sistema contábil ou *software* de gestão que esteja completamente adequado ao que a ECF exige.

Como implicação competitiva, esses resultados mostram que a primeira ação, em termos de potencial de gerar vantagem competitiva, está resultando, após implantação, em uma desvantagem competitiva.

Sobre a segunda proposta, a aquisição de um novo *software* de contabilidade, o *software* não foi considerado valioso, pois apenas atua na automatização e gerenciamento dos procedimentos internos da empresa, não sendo utilizado para explorar uma oportunidade externa ou neutralizar uma ameaça advinda do ambiente. O *software* também não é considerado raro, porque muitas empresas já adotam o sistema, assim como é de fácil imitação, já que possui preço acessível e outras empresas fornecendo sistemas similares. Além disso, o *software* não é aproveitado pela organização, já que seu uso está comprometido devido a falhas técnicas, bancos de dados corrompidos e atendimentos precários, acarretando

na perda da confiança dos clientes no produto e no serviço prestado. Em outras palavras, conforme colocam Murcia, Ferreira e Ferreira (2022) sobre este aspecto, a organização não implementa estratégias em formas inteligentes de aumentar os lucros. Tem-se, portanto, mais uma proposta que tem como implicação uma desvantagem competitiva.

Esse resultado difere do obtido no estudo de Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) sobre os equipamentos de duas empresas dos ramos agroindustrial e de venda de equipamentos de biossegurança na cidade Campo Mourão/PR. Nele, os equipamentos foram considerados como tendo um potencial de paridade competitiva.

Por fim, a proposta de ação “Aquisição de ferramenta de geração de informações” permitiu que a empresa explorasse uma oportunidade externa, na medida em que compilou informações legais em um único local, economizando tempo e esforço na busca pelas informações atualizadas nas áreas fiscal, tributária, contábil, trabalhista e previdenciária para a empresa, sendo, portanto, considerada valiosa.

Isso vai ao encontro ao que Barney (1991) aponta, visto que o autor considera que um recurso é valioso quando este tem impacto direto nos resultados, seja reduzindo custos, aumentando receitas ou melhorando a eficiência do empreendimento.

Em termos de raridade, considerou-se uma estratégia rara, já que há poucas empresas que aderiram à ferramenta, e em termos de imitabilidade, considerou-se uma estratégia de difícil imitação, diante do alto custo mensal para se adquirir o pacote.

Além disso, a estratégia é aproveitada pela empresa, já que ela possui uma estrutura para apoiá-la, bem como todos os colaboradores possuem acesso a ferramenta e a utilizam diariamente, fazendo com que seja uma ferramenta de grande ajuda na rotina diária. Em síntese, essa estratégia apresentou como implicação um potencial de gerar vantagem competitiva sustentável.

## 4.2 Empresa B

A empresa B, fundada em julho de 2010, possui seis colaboradores e disponibiliza serviços nas áreas: contábil; fiscal e tributária; pessoal e previdenciária; controladoria e contabilidade gerencial; abertura, legalização e encerramento de empresas; auditoria e perícia; dentre outras. Nesse cenário, o programa ALI propôs as seguintes ações, de acordo com as necessidades identificadas: a) oficina de diretrizes estratégicas; b) melhoria e organização dos arquivos; e c) divulgação da marca em produtos.

A primeira dessas propostas, a oficina de diretrizes estratégicas, foi indicada na intenção de apresentar ferramentas de gestão para os empresários, devido à inexistência de missão, visão, indicadores e metas relacionadas às estratégias da empresa, sendo estas declaradas apenas informalmente. Já a segunda, surge da necessidade de maior organização e otimização de espaço, enquanto que a divulgação da marca em produtos foi sugerida devido à necessidade de intensificar o relacionamento com cliente e garantir maior visibilidade da marca.

Essas três propostas de ação sugeridas à empresa B foram analisadas sob a ótica do modelo VRIO, conforme mostra o Quadro 4.

**Quadro 4 - Modelo VRIO aplicado a empresa B**

EMPRESA: B					
ESTRATÉGIA	VALIOSO?	RARO?	DIFÍCIL DE IMITAR?	APROVEITADO PELA EMPRESA?	IMPLICAÇÃO COMPETITIVA
Oficina de diretrizes estratégicas	Não	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva

Melhoria e organização dos arquivos	Não	Não	Não	Sim	Desvantagem Competitiva
Divulgação da marca em produtos	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando as particularidades de cada uma das propostas feitas e implementadas, identificou-se que a “Oficina de diretrizes estratégicas” não foi considerada valiosa, pois contribuiu apenas com a formalização da missão, visão e valores, restringindo a uma incorporação dessas diretrizes dentro da empresa. Para Barney e Hesterly (2007), se um recurso não for valioso, não permitirá à empresa neutralizar ameaças ambientais ou explorar oportunidades.

Além disso, não foi considerada uma estratégia rara, e nem difícil de ser imitada, já que é uma oficina facilmente oferecida pelo SEBRAE a um custo acessível, bem como a empresa não está organizada para explorar ao máximo o potencial da estratégia. Como implicação competitiva, esses resultados mostram que a primeira ação proposta está resultando em uma desvantagem competitiva.

No que se refere a segunda proposta, identificou-se que ela não foi considerada valiosa, não contribuindo para explorar oportunidades ou neutralizar ameaças. Respostas negativas também foram obtidas em relação à raridade, imitabilidade e organização, pois: há várias empresas já organizadas, tendo estas uma melhor distribuição do *layout* e, por consequência, melhor produtividade dos colaboradores; muitas organizações já possuem estratégias de organização próprias; e não há um comprometimento dos que fazem a organização em melhorar e otimizar os arquivos e o espaço. Tem-se, portanto, mais uma proposta que tem como implicação uma desvantagem competitiva.

Por fim, a proposta de ação “Divulgação da marca em produtos” é considerada valiosa, pois a ação executada permite à empresa ser melhor vista pelos clientes, contribuindo com a exploração de oportunidades. Ainda segundo as informações coletadas, esta não é uma estratégia rara, já que grande parte das empresas concorrentes buscam divulgar suas marcas e estreitar o relacionamento com os clientes, assim como não é difícil de ser imitada, pois além da ação ser de fácil acesso, há diversas possibilidades de divulgação da marca.

Ademais, a divulgação da marca em produtos é uma estratégia aproveitada pela empresa, que tem se esforçado em encurtar e fortificar a relação cliente-empresa. Como resultado, essa estratégia apresentou como implicação uma paridade competitiva.

Esse resultado difere do obtido no estudo de Hermes, Cruz e Santini (2016) em relação as ações de propaganda e promoção de um supermercado. Os autores apontaram que apesar da empresa praticar algumas ações de merchandising e promocionais, seus clientes se mostraram indiferentes. Portanto, a implicação competitiva obtida foi de desvantagem competitiva.

### 4.3 Empresa C

A empresa C, fundada em abril de 2014, possui 15 colaboradores e foi eleita pelo ALI como a empresa contábil que mais inovou nos últimos anos. Ela disponibiliza serviços nas áreas de: legalização; contábil; fiscal; pessoal; assessoria financeira; e assessoria em controles de gestão. Nesse cenário, o programa ALI propôs as seguintes ações, de acordo com as necessidades identificadas: a) consultoria em registro de marcas; b) curso Marketing na medida; c) curso Gestão de Pessoas e Equipes na medida; d) curso Planejamento Estratégico na medida; e) curso Gestão Financeira na medida; e f) consultoria de mapeamento de processos.

A proposta “consultoria em registro de marcas” foi feita com base na oportunidade identificada sobre a empresa poder atuar na administração de marcas (busca prévia, solicitação de registro e acompanhamento), prorrogação de solicitações, apoio e acompanhamento de pedidos. Já os cursos nas áreas de marketing, gestão de pessoas e equipes, planejamento estratégico e financeira foram sugeridos para que as principais estratégias oferecidas por estas áreas pudessem ser absorvidas e aplicadas na empresa, frente as carências identificadas. Finalmente, a proposta de ação “consultoria de mapeamento de processos” foi indicada diante da necessidade de analisar todos os processos da empresa, mapeá-los, assim como a criação de um manual de procedimentos.

Essas seis propostas de ação sugeridas à empresa C foram analisadas sob a ótica do modelo VRIO, conforme mostra o Quadro 5.

**Quadro 5 - Modelo VRIO aplicado a empresa C**

EMPRESA: C					
ESTRATÉGIA	VALIOSO?	RARO?	DIFÍCIL DE IMITAR?	APROVEITADO PELA EMPRESA?	IMPLICAÇÃO COMPETITIVA
Consultoria em registro de marcas	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Temporária
Curso marketing na medida	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Temporária
Curso gestão de pessoas e equipes na medida	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Temporária
Curso planejamento estratégico na medida	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Temporária
Curso gestão financeira na medida	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Temporária
Consultoria de mapeamento de processos	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Temporária

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando-as separadamente, identificou-se que a primeira proposta foi considerada valiosa, por permitir explorar uma oportunidade de mercado. Também é uma estratégia considerada rara, pois um número pequeno de empresas no ramo contábil possui o serviço de registro de marcas. Barney (1991) aponta que quanto menor o número de concorrentes existentes ou potenciais que detêm o recurso, maiores as chances deste recurso se apresentar como uma vantagem competitiva.

Contudo, essa não é uma estratégia difícil de imitar, pois consultorias especializadas em registro de marcas são disponibilizadas em algumas entidades, além de não serem custosas. Ademais, essa estratégia é aproveitada pela empresa, já que ela está organizada para aproveitar todo seu potencial. Como resultado dessa análise, identificou-se que a primeira proposta possui um potencial de gerar vantagem competitiva temporária.

Tratando das propostas de ação sobre os cursos nas áreas de marketing, gestão de pessoas e equipes, planejamento estratégico e financeira, identificou-se que todos eles foram considerados valiosos, já que os conhecimentos adquiridos contribuíram grandemente para a melhoria em diferentes áreas, permitindo que a empresa explore novas oportunidades, assim como neutralize ameaças do ambiente. Do mesmo modo, a realização dos cursos foi considerada uma estratégia rara, pois empresas do mesmo setor não costumam adotá-la, além de serem cursos de certa forma escassos no que se refere ao foco dado as MPE's.

Porém, trata-se de cursos que não são difíceis de serem imitados, já que a capacitação nessas áreas pode ser obtida através de outros meios, como cursos *online*, por exemplo, não

implicando em custos significativos. Já no que se refere à questão da organização, todos os cursos mostraram gerarem respostas positivas, revelando que a empresa tem se organizado para explorar ao máximo o potencial de cada um deles. Tem-se, portanto, potencial de gerar vantagem competitiva temporária.

Os resultados obtidos aqui, em relação aos cursos, são similares se comparados aos obtidos no estudo de Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011). Segundo os achados dos autores, o treinamento também foi considerado uma vantagem competitiva temporária para uma das empresas analisadas. De forma similar, Ariyani, Daryanto e Sahara (2018), ao analisarem uma empresa de alimentação animal, apontaram que especialistas qualificados também foram considerados como uma vantagem competitiva temporária.

Finalmente, a proposta de ação “Consultoria de mapeamento de processos” foi considerada valiosa, pois seus resultados permitiram que a empresa explorasse oportunidades e neutralizasse ameaças, sendo utilizada como um diferencial na prospecção de clientes. Também se trata de uma estratégia rara, diante do cenário em que poucas empresas concorrentes costumam utilizá-la, assim como de fácil imitação, pois consultorias, a preços acessíveis, são facilmente encontradas no mercado.

Além disso, quanto a questão da organização, a estratégia recebeu resposta positiva, pois a empresa se considera organizada apropriadamente para explorar o potencial da estratégia, trazendo avanços consideráveis a atividade de mapeamento de processos. Em síntese, essa estratégia apresentou como implicação um potencial de gerar vantagem competitiva temporária.

Fazendo um balanço das três empresas aqui investigadas, percebe-se que apesar destas fazerem parte do mesmo setor, as estratégias sugeridas pelo programa ALI e implantadas por cada uma das empresas se diferem, na medida em que cada uma possui uma realidade muito específica. Assim sendo, seria imprudente compará-las.

De toda forma, identificou-se que a execução das estratégias não necessariamente resultou em algum tipo de vantagem para a empresa, pois cada uma delas se encontra em um nível competitivo diferente, o que, conseqüentemente, resulta em diferentes implicações competitivas.

## **5. Considerações finais**

Criado em 2008, o programa ALI, fruto de uma parceria entre SEBRAE E CNPq, visa promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada. Assim, o presente trabalho se propôs a avaliar se as ações propostas pelo programa ALI contribuíram para a melhoria das MPE's em termos de potencial de gerar vantagem competitiva.

De forma geral, é possível afirmar que, com o auxílio das técnicas utilizadas, o objetivo aqui traçado foi alcançado com sucesso. Nesse sentido, por meio da aplicação do modelo VRIO em três empresas participantes do programa ALI oferecido pelo SEBRAE do Estado do Rio Grande do Norte, foi possível fazer uma análise das implicações competitivas de cada proposta feita, considerando os efeitos resultantes de sua implantação.

Em relação às implicações competitivas identificadas, os resultados apontam que das 12 propostas sugeridas e implementadas, muitas apresentaram potencial de gerar vantagem competitiva, porém apenas uma delas apresentou potencial de gerar vantagem competitiva sustentável. Em sua maioria, foram identificadas estratégias que são fontes de vantagens temporárias, o que representa tanto um fator positivo, já que a vantagem competitiva implica ganhos em relação à concorrência, assim como um alerta, considerando que vantagens temporárias representam ações que em algum momento podem ser copiadas.

Espera-se que o panorama criado possa orientar a ação das empresas, fazendo com que elas explorem essas vantagens, mas também atuem de maneira a transformar essas estratégias em vantagens sustentáveis. Além disso, se reconhece o valor das fontes de vantagem competitiva temporária, pois até que a cópia dessas estratégias venha a acontecer, essas empresas podem estar em um nível de maturidade que as coloca à frente das demais, exigindo muito mais esforços dos concorrentes.

Já para os casos que implicaram em paridade competitiva, destaca-se que elas possuem o mesmo valor econômico que suas rivais, mas podem ganhar novas características, tornando-as raras e capazes de gerar vantagens competitivas temporárias ou até mesmo sustentáveis. Por outro lado, também foram identificadas estratégias que implicaram em desvantagem competitiva, o que aponta para uma fraqueza, mostrando que a empresa pode estar gastando esforços em algo que a coloca em desvantagem no mercado, o que representa um grande risco.

De forma geral, considera-se que o presente trabalho ofereceu um novo olhar à questão da inovação e ao programa ALI, analisando as ações propostas em termos de competitividade, ou seja, revelando o real potencial de cada uma delas. Portanto, faz-se um alerta para que o ALI, que surgiu da necessidade de tornar os pequenos negócios mais atrativos, competitivos e sustentáveis, possa de fato se traduzir em mudanças efetivas, de modo a conferir maior competitividade à economia brasileira.

Em termos de contribuição teórica, tem-se que se trata de mais um estudo que reforça a aplicabilidade e relevância do modelo VRIO para a análise do potencial de gerar vantagem competitiva de ações organizacionais. Soma-se a isso a contribuição de preencher a lacuna existente de estudos deste tipo em relação às ações propostas pelo programa ALI.

Por fim, uma limitação do estudo foi o fato da análise ter sido realizada após pouco tempo de implementação das ações. Como sugestão de estudos futuros, recomenda-se: a aplicação do modelo VRIO em outras empresas do setor contábil atendidas pelo programa ALI, visando uma comparação entre os resultados; realizar o mesmo tipo de análise com a incorporação de outros ramos atendidos pelo ALI, assim como outros estados do Brasil.

## Referências

ALVARO, A. Programa Agentes Locais De Inovação (ALI): Experiências e Resultados das Regiões de Sorocaba e São Carlos. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 35. 2015, Fortaleza. *Anais* Fortaleza: ABEPRO, 2015.

ARIYANI, W.; DARYANTO, A.; & SAHARA. Operationalization of Internal Analysis Using the VRIO Framework: Development of Scale for Resource and Capabilities Organization (Case Study: XYZ Company Animal Feed Business Unit). *Asian Business Research Journal*, v. 3, p. 9–14, 2018

ARRUDA, D. O.; OLIVEIRA, G. M.; MARIANI, M. A. P. Competitividade do sistema produtivo do turismo em Bonito, MS, a partir de uma visão baseada em recursos. *Interações*, v. 15, n. 2, p. 399-408, 2014.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BEARD, J. W.; SUMNER, M. Seeking strategic advantage in the post-net era: viewing ERP systems from the resource-based perspective. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 13, n. 2, p. 129–150, 2004.

BECERRA, M. A resource-based analysis of the conditions for the emergence of profits. **Journal of Management**, v. 34, n. 6, p. 1110-1126, 2008.

BREM, A.; MAIER, M.; WIMSCHEIDER, C. Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso. **European Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 1, p. 133-148, 2016.

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012.

BUTLER, T. D.; ARMSTRONG, C.; ELLINGER, A.; Franke, G. Employer trustworthiness, worker pride, and camaraderie as a source of competitive advantage: Evidence from great places to work. **Journal of Strategy and Management**, v. 9, n. 3, p. 322-343, 2016.

CAMPOS, L. B. P.; CAMPOS, R. J. Análise multi-casos da gestão da inovação em empresas de pequeno porte. **Pretexto**, v. 14, n. 1, p. 36-51, 2013.

CARDOSO, F. A. Radar Zero e Grau de Inovação: um Panorama Sobre Inovação nas Empresas Participantes do Programa Ali-Sebrae RJ. **Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios: comércio e serviço**, v. 1, n. 1, p. 55-73, 2013.

CARVALHO, G. D. G.; SILVA, W. V.; PÓVOA, A. C. S.; CARVALHO, H. G. Radar da Inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 4, p. 162-186, 2015.

DIAS, P. S. L. O programa ALI e a ambiência inovadora em empresas do setor alimentício (Vitória da Conquista/BA). **Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios: Indústria**, v. 3, n. 3, p.118-129, 2015.

EL SHAFEEY, T.; TROTT, P. Resource-based competition: three schools of thought and thirteen criticisms. **European Business Review**, v. 26, n. 2, p. 122-148, 2014.

FELDENS, M. A.; MACCARI, E. A.; GARCEZ, M. P. Barreiras para a inovação em produtos nas pequenas e médias empresas de tecnologia no Brasil. **Brazilian Business Review**, v. 9, n. 3, p. 1-24, 2012.

FORTE, S. H. A. C.; MOREIRA, M. Z. Competitividade internacional baseada em recursos – estudo da relação entre os recursos e as estratégias de internacionalização nas maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v.9, n. 17, p. 1-25, 2007.

FORTES, P. G.; LOPES, C. C. S.; TEIXEIRA, R. M. Aprendizagem empreendedora para inovação: estudo de casos de pequenas empresas do Programa ALI. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 3, p. 82-99, 2016.

GIBBS, G. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

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.

LAPPE, L.; POLI, O. L.; MAZZIONI, S. Gestão da inovação na indústria de alimentos: análise bibliométrica da produção científica nacional e internacional. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 1, p. 57-72, 2017.

LIN, C.; TSAI, H-L.; WU, Y-J.; KIANG, M. A fuzzy quantitative VRIO-based framework for evaluating organizational activities. **Management Decision**, v. 50, n. 8, p. 1396-1411, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MELLO, C. M.; MACHADO, H. V.; JESUS, M. J. F. Considerações sobre a inovação em pmes: O papel das redes e do empreendedor. **Revista de Administração da UFSM**, v. 3, n. 1, p. 41-57, 2010.

MERRIAM, S.B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998

MURCIA, N. N. S.; FERREIRA, F. A. F.; FERREIRA, J. J. M. Enhancing strategic management using a “quantified VRIO”: Adding value with the MCDA approach. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 174, p. 121251, 2022.

OCDE - Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. 3. ed. OCDE, 1997. Traduzido pela FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos, em 2006.

PAN, G.; PAN, S-L.; LIM, C-Y. Examining how firms leverage IT to achieve firm productivity: RBV and dynamic capabilities perspectives. **Information & Management**, v. 52, n. 4, p. 401-412, 2015.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: wiley, 1959.

PEREIRA, M. S.; FORTE, S. H. A. C. Visão baseada em recursos nas instituições de ensino superior de Fortaleza: uma análise ex-ante e ex-post à LDB/96. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 1, p. 107-129, 2008.

PORTER, M. **A Vantagem Competitiva das Nações**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRAZERES, C. A. C. Evolução de pequenas empresas automotivas atendidas pelo programa ALI em Barreiras (BA): enfoque na dimensão relacionamento. **Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios: Comércio**, v. 3, n. 3, p.162-173, 2015.

RAHARJO, K.; NURJANNAH, N.; SOLIMUN, S.; ACHMAD, R. F. A. The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance. **Journal of Organizational Change Management**, v. 31, n. 7, p. 1346-1367, 2018.

SÁ-SILVA, J. R.; DE ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, 2015.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 3, p. 251-268, 2013.

SILVA NÉTO, A. T.; TEIXEIRA, R. M. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, p. 205-229, 2011.

SILVA NÉTO, A. T.; TEIXEIRA, R. M. Inovação de micro e pequenas empresas: mensuração do grau de inovação de empresas participantes do projeto Agentes Locais de Inovação. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 4, p. 1-29, 2014.

ŠVÁROVÁ, M.; VRCHOTA, J. Influence of competitive advantage on formulation business strategy. **Procedia Economics and Finance**, v. 12, p. 687-694, 2014.

TANG, J-W.; HSU, T-H. A fuzzy preference relations model for evaluating key supplier relationships in TFT-LCD TV panel manufacturing industry. **Management Decision**, v. 53, n. 8, p.1858-1882, 2015.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

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.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.