

## VANTAGENS COMPETITIVAS EM PEQUENOS NEGÓCIOS: A APLICAÇÃO DO MODELO VRIO

Cailanne Silva Chaves<sup>1</sup>

Cítina Maciel Maia<sup>2</sup>

Deivison Diógenes Costa<sup>3</sup>

Átila de Freitas<sup>4</sup>

### RESUMO

Atualmente, diante dos avanços tecnológicos, mudanças socioeconômicas e crescentes exigências dos clientes, as organizações precisam inovar continuamente para se destacarem diante da concorrência e se adaptarem ao novo mercado. Os elementos que diferenciam e destacam uma empresa em relação aos seus concorrentes são chamados de vantagens competitivas. Este estudo delimita-se como uma pesquisa bibliográfica, do tipo descritiva, construída com uma abordagem qualitativa e faz parte de um estudo de caso que está em processo de construção desde fevereiro de 2025 cujo objetivo é analisar a estrutura do Modelo VRIO e sua aplicação em pequenos negócios para verificação de suas vantagens competitivas. O Modelo VRIO (*value; rarity; imitability; organization*) é realizado por meio do contraste das atividades da empresa com quatro questões: a questão do valor; a questão da raridade; a questão da imitação; e a questão da organização. Para aplicar esse modelo é necessário realizar a identificação dos recursos da empresa, pode ser feita por meio da utilização da análise da cadeia de valor, após isso é possível identificar os recursos valiosos da organização. Logo, ao utilizar o Modelo VRIO o pequeno negócio pode direcionar seus esforços mercadológicos para atingir a máxima eficiência.

**PALAVRAS-CHAVE:** Vantagem competitiva; Modelo VRIO; Administração estratégica.

### INTRODUÇÃO

Atualmente, diante dos avanços tecnológicos, mudanças socioeconômicas e crescentes exigências dos clientes, as organizações precisam inovar continuamente para se destacarem diante da concorrência e se adaptarem ao novo mercado. Logo, a inovação é um fator essencial

---

<sup>1</sup> FACULDADE VIDAL, cailannechaves@gmail.com

<sup>2</sup> FACULDADE VIDAL, citnamaia23@gmail.com

<sup>3</sup> FACULDADE VIDAL, deivison.dio17@gmail.com

<sup>4</sup> FACULDADE VIDAL, atilah20@hotmail.com

para proporcionar o crescimento da organização, garantindo que o cliente tenha uma experiência única e individualizada e se fidelize à empresa.

Os elementos que diferenciam e destacam uma empresa em relação aos seus concorrentes são chamados de vantagens competitivas. Com atendimento personalizado, preços competitivos, produtos e serviços de qualidade, as empresas conseguem criar valor, se destacarem e manterem seus clientes fiéis e, conseqüentemente, defensores da marca.

O objetivo deste trabalho é verificar o potencial de aplicação do modelo VRIO para identificar vantagens competitivas em pequenos negócios, pois a vantagem competitiva permite que pequenos negócios se destaquem diante dos concorrentes, atraiam e fidelizem clientes, para aumentar os lucros e garantirem sua sustentabilidade a longo prazo, mesmo em um mercado que muda constantemente.

## **METODOLOGIA**

Este estudo delimita-se como uma pesquisa bibliográfica, do tipo descritiva, construída com uma abordagem qualitativa. Segundo Cruz (2009, p. 69) a pesquisa bibliográfica pode se constituir em etapa inicial de um processo de pesquisa seja qual for o problema em questão, com o objetivo de se ter um conhecimento prévio da situação em questão em que se encontra um assunto na literatura da área.

Esta pesquisa faz parte de um estudo de caso que está em processo de construção desde fevereiro de 2025 e seu objetivo é analisar a estrutura do Modelo VRIO e sua aplicação em pequenos negócios para verificação de suas vantagens competitivas.

Para construção desta etapa do estudo foi feito um levantamento bibliográfico entre os meses de fevereiro e abril de 2025, tendo como bases de busca a plataforma Minha biblioteca e o Google Acadêmico.

Conforme Cruz (2009, p. 17) o levantamento bibliográfico é a fase da pesquisa na qual se identifica os autores que estudaram ou estão estudando o tema em questão, para, depois, elaborar a revisão bibliográfica.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

Um mercado cada vez mais competitivo e em constante mudança demanda que pequenos negócios adotem estratégias eficazes para que consigam alcançar o sucesso. Através da vantagem competitiva, pequenos negócios podem ter destaque em relação aos concorrentes se forem capazes de oferecer produtos ou serviços únicos e superiores. Assim, a administração estratégica, auxilia no processo de formular e implementar uma vantagem competitiva eficaz. Inicialmente, a primeira seção abordará a administração estratégica, o conceito de vantagem competitiva e como o modelo VRIO, auxilia a tornar o negócio mais competitivo.

Segundo Hitt, Ireland, Hoskisson, (2024), uma organização alcança competitividade estratégica quando formula e implementa uma estratégia capaz de gerar valor. A estratégia pode ser definida como compromissos e ações integrados que permitem aproveitar o potencial da organização e conquistar vantagem competitiva. Observa-se que a estratégia direciona os recursos e capacidades disponíveis na organização, capazes de gerar resultados.

Gamble e Thompson Jr. (2013, p.2) afirmam que a pergunta “Como vamos chegar lá?” desafia os administradores a elaborar e executar uma estratégia capaz de mover a empresa na direção pretendida. Elaborar respostas claras à pergunta “Como vamos chegar lá?” é a essência da administração estratégica.

Conforme os mesmos autores, a estratégia de uma organização não permanece estática levando em consideração as mudanças externas e internas, assim é necessário fazer ajustes para que consiga alcançar a máxima eficiência.

Embora se espere que a maioria dos elementos da estratégia deliberada da empresa sobreviva, uma parte da estratégia realizada resultará de reações não planejadas a acontecimentos inesperados. Deve-se supor que há ocasiões em que as condições competitivas e de mercado sofrem guinadas inesperadas que exijam algum tipo de reação estratégica (Gamble, Thompson Junior. 2013, p. 7).

Segundo Kuazaqui (2015) independente da sua classificação econômica, as organizações produzem impactos no ambiente, assim, é notório que a implementação de um planejamento estratégico vai auxiliar a administrar e coordenar os recursos disponíveis, processos e resultados para que a organização cumpra sua função.

## VANTAGENS COMPETITIVAS

A organização que tem a capacidade de superar seus concorrentes no mercado tem vantagem competitiva. Essa pode ser adquirida de diversas maneiras como, por exemplos, oferecendo um serviço de melhor qualidade, tornando-se destaque entre os mesmos, preços

justos e mais baixos com melhores condições de pagamento, atendimento ao cliente de qualidade e empático, entre outros aspectos que fazem a empresa ser referência para os consumidores. A inovação é um ponto crucial na construção de vantagem competitiva, a empresa pode investir em pesquisa e desenvolvimento ou em tecnologia, criando novos produtos no mercado, novos processos de produção ou serviços diferenciados.

Pequenos negócios podem e devem implementar métodos de vantagem competitiva para se destacar no mercado, mesmo com recursos limitados. Essas estratégias são fundamentais para impulsionar o sucesso e garantir um diferencial em relação aos concorrentes do mesmo segmento. Uma das formas mais eficazes de alcançar essa vantagem é por meio de um atendimento ao cliente excepcional, personalizado e ágil, que crie uma conexão emocional e fidelize o consumidor. Além disso, focar em um nicho específico ou em uma especialização pode ajudar a evitar a concorrência direta com grandes empresas, posicionando o negócio como referência em um determinado mercado. É ela que garante a sustentabilidade dos pequenos negócios, para que as empresas se mantenham competitivas, elas precisam estar em constante evolução.

Uma empresa competitiva fica atenta às tendências, às mudanças econômicas, ao mercado, necessidades dos consumidores, e claro, às ações da concorrência. É de suma importância que a empresa conheça sua concorrência, e qual o motivo em que os consumidores compram nele, para que assim possa montar estratégias com diferencial de vendas em que faça a empresa se tornar destaque de vendas de produtos ou serviços prestados com qualidade.

## ANÁLISE DE VANTAGENS COMPETITIVAS PELO MODELO VRIO

O Modelo VRIO (*value; rarity; imitability; organization*) é realizado por meio do contraste das atividades da empresa com quatro questões: a questão do valor; a questão da raridade; a questão da imitação; e a questão da organização. Para aplicar esse modelo é necessário realizar a identificação dos recursos da empresa, pode ser feita por meio da utilização da análise da cadeia de valor, após isso é possível identificar os recursos valiosos da organização.

De acordo com Barney e Hesterly (2017), o Modelo VRIO reúne um conjunto de ferramentas para analisar todos os recursos que uma empresa possui, bem como o potencial de cada um para gerar vantagens competitivas. Analisando a estrutura VRIO, Barney (1991) tenta determinar o quão valioso é o recurso, em segundo verifica a raridade, em terceiro confirma a

imitabilidade e, por fim, analisa a capacidade inteligente da organização ao implementar as estratégias a fim de aumentar a lucratividade.

O modelo VRIO auxilia na identificação dos pontos fortes e fracos de uma organização e o, mais importante, tenta usar os recursos ou capacidades que poderiam levar ao sucesso econômico para se tornar ainda mais competitiva.

Vale ressaltar que Barney (1991), não cita como desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, mas sim, como avaliar se sua empresa possui recursos valiosos, raros, imitáveis e organizacionais.

Tendo esse conceito em vista, o modelo VRIO não deve ser visto apenas sob um recurso único, pois somente é possível ter uma grande vantagem competitiva sustentável quando há uma união de dois ou mais recursos estrategicamente geridos.

Podemos apresentar o seguinte exemplo: serviço de transporte de passageiros, do tipo táxi, considerando o motorista como um empreendedor individual, atuando em uma pequena cidade como Limoeiro do Norte/CE, que possui uma boa rede de hotéis em comparação com as demais cidades da região. Esse condutor possui os seguintes aspectos como recursos e/ou capacidades, conforme apresentamos na tabela a seguir:

Tabela 1 – Exemplo de aplicação do Modelo VRIO à um taxista

Recurso/Capacidade	Valioso?	Raro?	Facilmente Imitável?	Organizado?	Situação
Carro com placa de táxi (devidamente habilitado e credenciado para prestar o serviço);	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva
Condutor habilitado e bilíngue	Sim	Sim	Não	Sim	<b>Vantagem Competitiva Sustentável</b>
Condutor possui parcerias com hotéis	Sim	Sim	Não	Sim	<b>Vantagem Competitiva Sustentável</b>
Condutor possui anos de experiência	Sim	Não	Não	Sim	Não confere Vantagem Competitiva

Fonte: construção dos autores (2025)

Por meio desse exemplo é possível percebermos que analisando algumas características do carro e do condutor, os aspectos estratégicos desse negócio estão relacionados à gestão do condutor por meio de diversas características intangíveis.

## CONCLUSÃO

O Modelo VRIO identifica o valor, a raridade, o potencial de imitabilidade e a organização dos recursos e capacidades de uma empresa. No contexto de pequenos negócios, identificar os seus recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e organizados é importante para utilizá-los de forma estratégica e conseguir se destacar diante da concorrência e maximizar resultados. Logo, ao utilizar o Modelo VRIO o pequeno negócio pode direcionar seus esforços mercadológicos para atingir a máxima eficiência.

Por fim, o objetivo do trabalho foi alcançado ao evidenciar como o Modelo VRIO pode ser aplicado para identificar vantagens competitivas em pequenos negócios e, assim, os pequenos negócios podem ganhar destaque no mercado.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal Of Management, v. 17, p. 99-129, 1991.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 5. ed. São Paulo. Pearson Educação, 2017.

CRUZ, Vilma Aparecida Gimenes da. **Metodologia da pesquisa científica**. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

GAMBLE, John E.; THOMPSON JR., Arthur A. **Fundamentos da administração estratégica**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013. *E-book*. p.2. ISBN 9788580550894. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580550894/>. Acesso em: 07 mar. 2025.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização: conceitos**. 4. ed. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2024. *E-book*. p.12. ISBN 9786555583342. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555583342/>. Acesso em: 07 mar. 2025.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2015. *E-book*. p.14. ISBN 9788522122523. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522122523/>. Acesso em: 07 mar. 2025.