

ÁREA TEMÁTICA – ESTRATÉGIA

VANTAGEM COMPETITIVA DE UM HOSPITAL DE OFTALMOLOGIA NA CIDADE  
DE CAMPINA GRANDE: UM ESTUDO A PARTIR DO MODELO VRIO

## **RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo analisar os recursos que promovem a vantagem competitiva em um hospital oftalmológico na cidade de Campina Grande - PB. Para tanto, optou-se por uma pesquisa com abordagem qualitativa, descritiva, exploratória e o método de estudo de caso. O instrumento de coleta foi uma entrevista semiestruturada realizada com a gerente administrativa e para tratamento dos dados foi utilizada a análise de conteúdo. Após a transcrição da entrevista, foi realizada a análise e identificação dos recursos e capacidades da empresa. Como resultados, foram identificados onze recursos, sendo que cinco se enquadram em paridade competitiva, um com vantagem competitiva temporária e, os demais, como vantagem competitiva sustentável. Por fim, percebeu-se que a empresa possui recursos que a posicionam em vantagem competitiva sustentável e não possui nenhum recurso que a ponha em desvantagem competitiva. A empresa tem capacidades à frente de seus concorrentes, entretanto, precisa explorar mais os seus recursos, pois existe um potencial em cada um deles, que podem ser desenvolvidos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégias. Vantagem Competitiva. Recursos e Capacidades.

## **ABSTRACT**

This study aims to analyze the resources that promote competitive advantage in an ophthalmological hospital in the city of Campina Grande - PB. For that, opted for a research with a qualitative, descriptive, exploratory approach and the case study method. The collection instrument was a semi-structured interview with the administrative manager and for data treatment, content analysis was used. After transcribing the interview, an analysis and identification of the company's resources and capabilities was carried out. As a result, eleven resources were identified, five of which fall under competitive parity, one with a temporary competitive advantage and the others as a sustainable competitive advantage. Finally, it was realized that the company has resources that position it in a sustainable competitive advantage and does not have any resources that put it at a competitive disadvantage. The company has capabilities ahead of its competitors, however, it needs to exploit its resources further, as there is a potential in each of them, which can be developed.

**KEYWORDS:** Strategies. Competitive advantage. Resources and capabilities.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao passar dos anos, as organizações começaram a utilizar-se de estratégias para planejar e elaborar os seus objetivos de curto, médio e longo prazo, com o intuito de se manter à frente de seus concorrentes no mercado. A estratégia, segundo Tavares (2000), equivale a centralizar em um foco, uma ideia pré-determinada, em busca da vitória e também em busca de sua sustentação.

Com base no mesmo autor, para um bom desenvolvimento das estratégias escolhidas, precisa-se de um intercâmbio com o ambiente interno da empresa, pessoas comprometidas e competentes, uma liderança capaz de dialogar, e alinhar as ideias, formando parcerias capazes de implementar as estratégias, levando a uma maior coordenação, compreensão e execução dos objetivos essenciais da empresa.

Assim, as estratégias para obter vantagem competitiva, se forem bem elaboradas e executadas, tendem a fortalecer a presença da organização no mercado em que está inserida, garantindo sobrevivência, crescimento, manutenção e desenvolvimento, seja na venda de produtos ou serviços.

Na cidade de Campina Grande – PB existem várias opções de clínicas e hospitais com a especialidade em oftalmologia. Para se inserir neste mercado competitivo e se manter atuante, as empresas precisam utilizar de recursos e capacidades que atraiam o seu público-alvo, almejando a vantagem competitiva.

Diante deste cenário, surgiu a oportunidade de utilizar-se de uma pesquisa, para analisar os recursos que promovem vantagem competitiva em um hospital oftalmológico na cidade de Campina Grande – PB. Para essa análise, este estudo traz a seguinte questão problema: Quais são os recursos que promovem a vantagem competitiva de um hospital oftalmológico na cidade de Campina Grande- PB?

Para responder essa questão, a pesquisa pretendeu analisar os recursos que promovem vantagem competitiva em um hospital oftalmológico na cidade de Campina Grande - PB.

Com o intuito de confrontar esses objetivos, foi utilizada uma ferramenta denominada VRIO, que tem como atributos: valor, raridade, imitabilidade e organização, que são utilizados para verificar recursos e capacidades que promovem vantagem competitiva nas empresas (BARNEY; CLARK, 2007). Com essa análise pode verificar elementos que puderam a mantêm a empresa no mercado a mais de seis anos nesta cidade.

Também foi possível a identificação de oportunidades e ameaças de recursos e capacidades para ajudar a tomada de decisão na organização pesquisada, que neste sentido, entre diversas formas de se tratar do assunto, a abordagem adotada foi a Visão Baseada em Recursos - VBR.

Essa abordagem encontra-se dentro da Administração estratégica, que segundo Barney e Clark (2007), a VBR, considera a empresa como um conjunto de recursos e capacidades que poderá diferenciar a instituição das demais concorrentes, desta forma obtendo vantagem competitiva sustentável, com retornos superiores.

O presente estudo apresenta importância para a empresa pesquisada, pois auxilia na identificação dos recursos que promovem a vantagem competitiva sustentável. Contudo, caso não seja uma reflexão constante, ela pode mudar a qualquer momento, seja relacionado aos seus concorrentes diretos, ao mercado, como também ao seu público alvo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva é um atributo que diferencia uma empresa das demais, pois a sobrevivência de uma organização depende do seu diferencial estratégico. Para Vasconcelos e Brito (2004), a vantagem competitiva está relacionada a um intervalo de tempo, não sendo uma posição considerada de forma fixa, depois de alcançada, a organização poderá estar em posição privilegiada, por um período de tempo, essa situação pode ser alterada dependendo das mudanças de mercado, dos concorrentes e até da necessidade da empresa de se reinventar.

Nessa linha, de acordo com Collis e Montgomery (2008) a vantagem competitiva está ligada a realização de atividades da melhor forma com menor custo do que seus concorrentes diretos, utilizando os melhores recursos disponíveis. Com a soma destas visões citadas, percebe-se que para se obter o melhor desempenho como empresa, precisa-se de um conjunto de atributos que sejam utilizados de maneira eficiente e estratégica.

É perceptível a importância de estratégias para realizar uma análise correta, esse conjunto de atributos e manobras, de forma contínua auxilia as empresas competitivas a se manter em esforços permanentes de antecipação e adaptação, para que o seu posicionamento do mercado seja constante ou oscile o mínimo possível.

A partir dessa compreensão, esta pesquisa se utilizou da VBR- Visão baseada em recursos, para poder compreender a posição que a organização estudada se encontra, levando em consideração os seus fatores internos e externos no mercado no qual está inserida, para que as decisões corretas sejam tomadas.

### 2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

A VBR é um modelo de desempenho, que tem como foco principal avaliar os recursos e capacidades existentes em uma empresa que a diferencia com vantagem competitiva no mercado à qual está inserida. Segundo Collis e Montgomery (2008), o modelo VBR se baseia na teoria econômica, explicando como o uso de recursos de uma empresa pode influenciar no seu ambiente competitivo, combinando a análise interna da empresa com a análise externa referente ao setor.

Para Barney e William (2017), esses recursos são os ativos tangíveis e intangíveis, que a empresa tem o poder de examinar, e que pode utilizar destes recursos para implementar e até mesmo criar estratégias para auxiliar a instituição com vantagem competitiva. Para os autores, capacidade provém dos recursos da empresa, contribuindo no aproveitamento de outros recursos que a empresa controla, pois as capacidades sozinhas não auxiliam a empresa a criar ou implementar estratégias, e sim permite que utilizem de outros recursos para este fim.

Barney e William (2017) classificam os recursos e capacidades são quatro categorias:

- Recursos financeiros: abrange todo o dinheiro que a empresa possui, seja ele de qualquer fonte, no qual este é utilizado para a implementação ou criação de estratégias;
- Recursos físicos: inclui toda a tecnologia, instalações e equipamentos, como também a posição geográfica da empresa;
- Recursos humanos: compreende os atributos individuais de gestores e funcionários dentro de uma empresa, com seus atributos e experiências;

- Recursos organizacionais: compreende os atributos de grupos de pessoas, incluindo a estrutura formal da empresa.

Para uma avaliação mais detalhada dos recursos que são fontes de vantagem competitiva de uma empresa, pode-se utilizar de vários tipos de ferramentas. O modelo VRIO será apresentado como uma ferramenta para fazer esta análise.

#### 2.4 MODELO DA ANÁLISE DO VALOR RARIDADE IIMITABILIDADE E ORGANIZAÇÃO (VRIO)

Com a utilização da abordagem da VBR, pode-se fazer o uso de ferramentas, para que se possam analisar os recursos e capacidades que promovem vantagem competitiva para as empresas, analisando suas forças e fraquezas internas.

Na visão de Barney e Clark (2007) esses quatro atributos da ferramenta VRIO, são utilizados para determinar se um recurso ou capacidade possui as características necessárias para a obtenção de vantagem competitiva. Atributos que compõe o VRIO:

- Valor: o valor de um recurso deve ser adquirido com o uso de comparação com os seus concorrentes (COLLIS; MONTGOMERY, 2008);

- Raridade: um recurso raro se apresenta, quando poucas organizações do mesmo setor controlam um ou mais recursos, desta forma tornando-se um diferencial (BARNEY; CLARK, 2007);

- Imitabilidade: está relacionada aos custos de oportunidade ligados a imitação ou transferência de algum recurso, referenciando a vantagem competitiva de forma episódica ou sustentável (BARNEY, 2011);

- Organização: refere-se as condições de utilização produtiva dos recursos na sua obtenção e a manutenção de sua vantagem competitiva no mercado (BARNEY; CLARK, 2007).

A partir da análise do VRIO é possível compreender a vantagem competitiva das organizações, mediante classificação apresentada por Barney e William (2017): desvantagem competitiva, temporária e sustentável. Para que uma empresa implemente estratégias para explorar ou anular ameaças existe a necessidade de obter capacidades ou recursos valiosos, se estes não forem valiosos e a empresa se organizar para explorar este tipo de capacidade ou recurso, ela estará diminuindo a sua receita e se colocando em desvantagem competitiva.

Para a empresa se colocar em paridade competitiva a empresa precisará ter um recurso ou capacidade valioso mais não raro, pois ao explorar estes tipos de recursos e capacidades podem não colocar a empresa em vantagem competitiva, porém não se pode deixar de lado, pois esses são considerados forças organizacionais.

Para a vantagem competitiva temporária, a empresa tem que explorar um recurso ou capacidade que seja valioso, seja raro, porém é de fácil imitabilidade. Ao explorar esses tipos de recursos e capacidades a empresa se apresenta como pioneira, em seu mercado de atuação. Com isso, os concorrentes ao perceberem que este recurso ou capacidade pode ser imitado utiliza dessa estratégia como forma de substituição ou duplicação, deixando assim, de ser uma vantagem. Este tipo de recurso ou capacidade é considerado como força organizacional e como uma competência distinta.

A vantagem competitiva sustentável ocorre por meio de exploração de recursos valiosos, raros e de difícil imitabilidade. Como o custo de imitar um recurso ou capacidade desse tipo para as concorrentes é alto pode colocar os concorrentes em

desvantagem competitiva. Esses tipos de recursos são considerados como forças organizacionais e como competência distinta sustentável.

Assim, a questão de organização, segundo Barney e William (2017), servirá como um ajuste no modelo VRIO, portanto se uma empresa possui recursos e capacidades suficientes para se manter em constante vantagem competitiva no mercado que está inserida e não sabe utilizá-los de forma sábia, se colocará em paridade competitiva ou até mesmo em desvantagem competitiva.

Para melhor entendimento segue Quadro 1, que explica como funciona a análise com o auxílio do modelo VRIO:

Quadro 1 - Relações Fundamentais do modelo VRIO

Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações Competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	Pouco explorado	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não	Consideravelmente explorado	Vantagem Competitiva Temporária
Sim	Sim	Sim	Totalmente explorado	Vantagem competitiva Sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011).

Por isso, as organizações devem estar preparadas para saber explorar os seus recursos e capacidades, como também saber utilizá-los de forma inteligente, tornando a empresa em constante vantagem competitiva e de forma sustentável.

### 3 PERCURSO METODOLOGICO

#### 3.1 AMBIENTE DA PESQUISA

O presente estudo foi desenvolvido em um hospital oftalmológico da cidade de Campina Grande-PB. Trata-se de um centro de referência em atendimento, exames, procedimentos e cirurgias complexas que acometem a visão.

Apresenta uma estrutura organizacional composta por: um diretor médico, responsável por todas as decisões referente ao corpo clínico e procedimentos que a empresa oferece aos seus pacientes; uma gerente geral, que responde por toda parte organizacional, desde contratação ao atendimento e estruturação da empresa; uma gerente administrativa, responsável por toda parte financeira da empresa; uma auxiliar administrativa, que controla toda a parte de faturamento junto aos convênios e planos de saúde existentes no hospital; uma enfermeira, que representa toda a organização e desempenho do bloco cirúrgico, além de uma equipe de técnicas de enfermagem; recepcionistas, responsáveis pela marcação e atendimento ao cliente e por fim, duas pessoas responsáveis por toda a higienização e manutenção da limpeza do hospital.

#### 3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Para o desenvolvimento do presente estudo foi utilizada a pesquisa de abordagem qualitativa, visto que, não existe a necessidade de quantificar, mas de explicar os desvios das relações sociais e conceituar a realidade na análise de grupos sociais, agrupando dados sobre o ocorrido (MINAYO,1993; TRIVIÑOS, 1995). Para esta pesquisa foi de grande valia a utilização desta abordagem, pois se buscou

identificar o objetivo geral do estudo, por meio de conceitos relacionados com o tema proposto.

Este estudo também se utilizou da pesquisa de característica exploratória, pois procurou explorar os constructos de recursos e capacidades de um hospital na cidade de Campina Grande – PB. Segundo Lakatos (2003), a pesquisa do tipo exploratória tem como intuito avaliar uma situação concreta ainda desconhecida, mesmo que já existam pesquisas iguais ou semelhantes, ou que até sejam complementares aos aspectos da pesquisa que se pretende realizar.

A pesquisa se constituiu de análise descritiva, no qual se buscou descrever a realidade social do hospital em estudo e das vantagens competitiva diante do contexto em que se está inserida. Segundo Gil (2002), pesquisas do tipo descritivas têm como objetivo principal, descrever características de determinada população, fenômenos, ou até mesmo o estabelecimento de relações entre algumas variáveis.

Quanto ao tipo da pesquisa, caracterizou-se como estudo de caso, pois se buscou entender as vantagens a partir do estudo da relação empresa-mercado. Com base em Gil (2002), o estudo de caso se refere a um estudo profundo de um ou poucos objetivos, de uma maneira a permitir um amplo e detalhado conhecimento. Desta forma, foi analisada a utilidade de vantagem competitiva no segmento da área de saúde, relacionado ao crescimento organizacional e ao impacto destes fatores no mercado.

### 3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida com a gerente administrativa com intuito de obter dados que auxiliassem na análise dos recursos. Esse cargo foi escolhido pelas atribuições e responsabilidades que é desenvolvido como, por exemplo, o uso, destinação e aquisição de recursos.

### 3.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Foi desenvolvida duas entrevistas semiestruturadas, com auxílio de um roteiro baseado nas relações fundamentais do Modelo VRIO de Barney e Hesterly (2011). A coleta de dados foi realizada em dois encontros. No primeiro encontro foi no mês de março de 2020, em local foi predeterminado pela própria gerente. Conforme permissão da respondente a conversa foi gravada.

A entrevista teve duração de 50 min. Nessa etapa, os dados foram transcritos, segmentados e ordenados. Em seguida a transcrição, foi identificada pela pesquisadora, algumas lacunas em relação ao modelo VRIO que ainda não tinham esclarecidas.

A segunda entrevista, com duração de 55 minutos, foi realizada em abril de 2020, por meio de vídeo chamada, pelo fato da obrigatoriedade de obedecer ao isolamento social por conta da pandemia do COVID-19. Após isso, percebeu-se que os novos dados coletados foram suficientes para realizar a análise.

A técnica utilizada para o tratamento dos dados seguiu as etapas da análise de conteúdo, apresentada por Bardin (2011): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação.

Na primeira etapa envolveu uma leitura flutuante, para a formulação de objetivos mediante a transcrição da entrevista. A transcrição foi organizada de maneira a ajustar as perguntas às respostas na mesma sequência que foram estruturadas no roteiro, assim sendo possível facilitar o agrupamento por significados.

Isso foi necessário, por que, algumas respostas foram completadas ou fornecidas em outras perguntas.

A segunda fase destinou-se a exploração do material, no qual após leitura, foram identificados os recursos e capacidades do hospital. Com essa identificação foi possível destacar expressões, palavras-chaves que eram mais relevantes ao significado de cada questionamento. Assim conseguiu-se tornar cada vez mais claro os propósitos do estudo.

Na terceira e última fase, que é denominada de tratamento de dados, procurou-se com os resultados brutos, tornar a pesquisa significativa e válida. Foi realizada a interpretação dos conceitos, categorizando em cada parte que envolve o VRIO, modelo norteador da pesquisa, avaliando os recursos identificados e seus impactos na vantagem competitiva da empresa. Ao final deste processo obteve-se uma associação dos temas mais relevantes, a fim de atender aos objetivos específicos da pesquisa.

Com essas informações coletadas e estruturadas, o próximo tópico se destina a identificar a posição que cada recurso apresenta na empresa e a sua vantagem competitiva, para assim, verificar os seus potenciais competitivos, por meio da análise do modelo VRIO.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 RECURSOS E CAPACIDADES DE UM HOSPITAL DE OFTALMOLOGIA**

#### **- Recursos Tecnológicos**

Observou-se que o hospital estudado apresenta recursos tecnológicos que auxiliam na realização de estratégias e na solução de problemas como, por exemplo, reduzir custos em algumas atividades.

Os recursos tecnológicos identificados foram: a tecnologia de ponta; a existência de procedimentos oftalmológicos novos e únicos no estado da Paraíba; a utilização de um Sistema de prontuário informatizado.

A partir desses recursos, percebe-se que estes recursos tecnológicos, são considerados valiosos para a empresa, pois segundo Barney e Hesterly (2011), um recurso é valioso quando permite à empresa criar e implementar estratégias que consigam melhorar sua eficiência e eficácia, e que são possuídos por poucos concorrentes no mercado.

A tecnologia de ponta, a existência de procedimentos oftalmológicos, que são novos e únicos no estado da Paraíba, com a exploração de técnicas avançadas, também são considerados recursos raros, segundo fala da gestora: "Oferecendo produtos que os outros não têm, e uma qualidade superior também, técnicas mais avançadas de tratamentos, novos procedimentos...". Como ela informa apenas este hospital, no momento, detém tipos de tecnologias, utilizadas no tratamento e acompanhamento de pacientes com necessidades oculares.

Com o sistema informatizado também se aplica a questão de raridade, pois na cidade de Campina Grande-PB existem clínicas que ainda utilizam o prontuário, exames e registros arquivados em papel, conforme a informação da gestora.

Algumas das clínicas oftalmológicas concorrentes não utilizam a tecnologia para ajudar nos atendimentos realizados, utilizando documentos pouco estruturados. Assim percebe-se o quão relevante este recurso tecnológico é para a empresa, na questão de raridade, pois ele existe como diferencial na sua forma de atendimento,

relacionado aos demais centros clínicos com esta especialidade, auxiliando no diagnóstico. Conforme atesta a gestora:

Também possuímos um sistema que arquiva todos os exames realizados em todos os aparelhos existentes na clínica, facilitando para o médico que na hora de avaliar o paciente tem disponível em uma só tela todos os exames realizados fora do consultório.

De acordo com Barney (1991), a questão de raridade, encontra-se quando um recurso não é controlado ou explorado, por empresas do mesmo ramo, ao mesmo tempo. Isso mostra, segundo o autor, que quanto menor o número de concorrentes que venham a deter um determinado recurso torna maiores às chances de este vir a se configurar como uma vantagem competitiva.

Com essas informações, percebe-se que esses recursos diferenciam a empresa, enquanto que os concorrentes não possuem esses procedimentos e nem sistemas informatizados. Para Teece, Pisano e Schuen (1997), possuir o domínio de ativos tecnológicos é um dos principais diferenciais entre as empresas, deste modo, segundo o autor, ter esse controle de recursos ímpares, pode vir a gerar vantagem competitiva.

Na questão de imitabilidade, aplica-se a tecnologia de ponta e a existência de procedimentos oftalmológicos novos e únicos no estado, a partir da exploração de técnicas mais avançadas, conforme afirmação da gestora:

A questão da tecnologia, apesar de que muitas pessoas não entenderem a importância de um laser com a tecnologia que temos, é difícil ter por causa do preço, mais pode ser que uma clínica no futuro pode vir a ter, é difícil pelo valor, mais não é impossível.

Com essa declaração, verifica-se que o custo para obter e manter esses recursos é alto, precisa-se possuir altos recursos financeiros para poder oferecê-los da melhor forma aos seus pacientes.

Enquanto para o sistema informatizado não se aplica a questão de imitabilidade, pois na cidade de Campina Grande-PB existem clínicas que já utilizam o prontuário eletrônico, porém não são informatizadas.

Na questão de organização, com essas ponderações percebe-se que com a utilização e exploração destes recursos tecnológicos aliados a toda organização, permite este hospital manter uma vantagem, pois no momento apenas este hospital detém esses recursos como força organizacional diante do mercado, oferecendo um diferencial.

#### - Recursos Humanos

Quanto aos recursos humanos percebeu-se a presença, dos seguintes recursos: da qualidade no atendimento (recepção e enfermagem); a qualidade dos profissionais que formam o corpo clínico; e a qualidade da equipe administrativa.

Esses recursos são considerados de valor, porque a instituição que consegue reunir um grupo de pessoas capacitadas, com qualidades e habilidades específicas, consegue promover um diferencial amplo para conquistar o objetivo que a empresa se propõe a oferecer, que é a qualidade em seus atendimentos e procedimentos. Para Grönroos (2003), a qualidade é o resultado de um conjunto de impressões acumuladas mediante os contatos realizados durante a prestação do serviço, por isso,

é indispensável o entendimento de todos que fazem parte da organização, estando comprometidos com a excelência do serviço. Para a qualidade no atendimento levam-se em consideração vários pontos, como presteza, cortesia, atenção, interesse, conhecimento, eficiência, conduta, descrição entre outros tipos de comportamento que incidem no atendimento bem prestado.

Esses recursos não são raros, pois podem ser copiados e adquiridos pelos seus concorrentes. Como explicado pela gestora: “Possuímos um corpo clínico diferenciado com especializações diferentes e formações mais longas, que não são exclusivos, já que alguns deles atendem em consultórios próprios ou em outros hospitais existentes na cidade”.

Em relação ao atendimento do hospital, conforme a gestora: “O nosso atendimento é igualitário, não possuímos um diferencial em relação a este ponto, apesar de ele mostrar ser eficaz trazendo satisfação aos nossos pacientes”. Percebe-se que mesmo sem um diferencial aparente, a empresa zela por prestar um bom serviço, conseguindo agradar aos seus clientes, trazer valor para a instituição, porém não é considerado um recurso raro para a empresa.

Na questão de imitabilidade, esses recursos se mostram de fácil imitação, visto que as pessoas podem ser treinadas para desenvolver as mesmas habilidades dos colaboradores contratados por esta empresa, podendo desta forma, apresentar o mesmo nível de atendimento. Quanto ao corpo clínico, trata-se de um recurso copiado, pois médicos atuantes neste hospital disponibilizam o seu atendimento em outros locais, não demonstrando nenhum diferencial para este recurso.

Relacionando a questão de organização não se aplica, apesar de o hospital conseguir fidelizar seus pacientes, o atendimento não é um ponto diferencial. Isso acontece porque a empresa não explora a ponto de tornar-se um ponto positivo ou vantagem competitiva. Para Grönroos (2003), gerenciar exige compreender o que os clientes buscam, desta forma consegue-se entender como a empresa pode produzir e entregar questões de valor e qualidade, assim pode-se gerenciar seus recursos alcançando uma vantagem competitiva.

#### - Recursos Financeiros

Quanto aos recursos financeiros, foi identificado o recurso das fontes de receita: planos de saúde e atendimentos particulares. Com o acelerado avanço tecnológico e a especialização constante dos profissionais, pode-se ter um desequilíbrio dos recursos financeiros, dentro de uma empresa. Por isso estes recursos são considerados um dos principais aliados para o gerenciamento de uma instituição, pois assim consegue-se realizar os investimentos, sejam eles tecnológicos ou de pessoal, de modernização ou aprimoramento.

Em relação aos recursos financeiros a gestora afirma: que “Atualmente trabalhamos com vários planos de saúde que nos proporcionam um retorno financeiro considerável, e também possuímos os atendimentos particulares...”. Esses recursos são considerados valiosos por se tratar de toda a fonte de renda da unidade, permitindo manter todos os recursos que a empresa possui. Para atuar no mercado das clínicas ou hospitais, independente da especialidade, tem-se que obter a parceria com planos de saúde, possibilitando maior alcance de usuários para o atendimento oferecido.

Com o acúmulo dos pagamentos mediante atendimentos de planos de saúde, e também de atendimentos de forma particular, a administração financeira, consegue controlar, planejar e analisar possíveis investimentos, podendo financiar operações e

atividades da empresa, podendo obter oportunidades. Moraes (2010) afirma que uma empresa bem administrada, consegue passar vida para todos os setores da empresa, possibilitando a realização de atividades necessárias, com o objetivo de obtenção de lucro, controle de entradas e saídas de recursos financeiros, e também a maximização de investimentos quando necessários.

A existência de planos de saúde e de formas de pagamento para os atendimentos, não faz com que este recurso se torne raro a frente de seus concorrentes diretos, pois de acordo com Paiva, Barbosa, & Gonçalves (2008), a questão de raridade está relacionada ao número de competidores que dispõe de determinados recursos e/ou capacidades. Segundo fala da gestora: “Atualmente trabalhamos com vários planos de saúde..., mais que não trazem um diferencial significativo, já que os nossos concorrentes possuem se não todos, mais alguns dos planos ao qual somos credenciados”.

A partir de então, percebe-se que os concorrentes realizam parcerias com os planos de saúde, a partir do momento que se tem interesse, ampliando as opções para o público. A partir de então percebe-se que mostra que esse recurso não é difícil de imitar.

Em relação a questão de organização, pouco se apresenta a sua exploração, não sendo levados em consideração para o melhor desenvolvimento da empresa. Contudo, deve-se salientar que existe dificuldade de fechar parcerias com os planos de saúde, pois as operadoras possuem muitas exigências e critérios. Esses aspectos fazem com que algumas instituições de saúde se sobreponham a outras, por conseguir passar por estas restrições, e com isso poder apresentar várias formas de atendimentos aos seus clientes.

#### - Recursos Físicos

Quanto aos recursos físicos foram identificados: equipamentos de alta qualidade e de última geração, boa localização e a abertura de uma nova unidade. A utilização de equipamentos de alta qualidade e de última geração faz o hospital tenha diferencial de mercado, considerando esse recurso valioso para ela, pois proporciona a neutralidade de ameaças e permite o alcance de oportunidades no ambiente externo. Segundo fala da gestora: “Oferecendo produtos que os outros não têm, e uma qualidade superior também... materiais, equipamentos de última geração..., aparelhos mais modernos”.

Outro recurso identificado é a localização do hospital estudado, que é no centro da cidade de Campina Grande- PB pode-se dizer, que por este fato, seja um acesso mais fácil para os seus pacientes, tornando esse recurso valioso. Conforme a gestora: “A nossa boa localização, que é no centro da cidade, facilita a locomoção de nossos pacientes, sendo um local de fácil acesso, pois é localizado às margens do açude velho, um ponto bem conhecido aqui em Campina Grande”.

Segundo Blackwell, Engel e Miniard (2008), a localização interfere na decisão do cliente, pois ele analisa o tempo e até a dificuldade que se encontra para o acesso ao serviço ou produto desejado, levando em consideração também, a acessibilidade percebida.

Quanto à abertura de uma nova unidade, torna-se um aliado para conquistar ou manter um diferencial no mercado. Conforme fala da gestora: “Com a abertura de uma nova unidade, (...) o paciente ao marcar a sua consulta, poderá escolher qual a unidade que fica melhor para a sua locomoção, trazendo assim um atrativo a mais para eles.”

Parente e Kato (2001) afirmam que, a determinação da localização de uma nova loja se torna um trabalho minucioso, pois a escolha de uma má localização pode ser crucial para a empresa, podendo comprometer toda a sua estrutura antes montada, organizada e planejada. Por isso a empresa na hora de decidir por sua ampliação, definiu bem a localização de sua filial, para que ela, como afirma a gestora, possa servir de opção para o seu cliente, mais um diferencial.

Com isso, essa abertura faz com que este recurso se torne valioso, pois por consequência, os novos atendimentos podem trazer novas receitas, ampliando assim a sua rentabilidade, conquistando o reconhecimento de seus clientes.

Na questão de raridade, a utilização de equipamentos de alta qualidade e de última geração se aplica também, pois o custo para a manutenção preventiva, a compra de insumos necessários para o seu funcionamento é alta, impedindo que os concorrentes possuam esses aparelhos.

Para a localização do hospital, a questão de raridade, não se aplica, pois como é de fácil acesso a sua aquisição, não demonstra ser um diferencial competitivo. É diferente para o recurso de abertura de uma nova unidade, na questão de raridade, pois conseguir investir e ampliar um projeto existente não é fácil nem acessível para os empresários do ramo. Com a abertura da filial, a empresa apresenta mais um diferencial, pois abrir uma nova unidade com equipamentos e equipe de qualidade, requer um investimento e planejamento rigoroso.

A imitabilidade é identificada para os recursos de utilização de equipamentos de alta qualidade e de última geração, como também para a abertura de uma nova unidade, pelo fato do custo elevado para obtenção e manutenção, o que dificulta para alguns concorrentes terem acesso a esse recurso. Em contrapartida, para o recurso da localização do hospital, a imitabilidade não se aplica pelo fato de existem outras clínicas e hospitais que se localizam no centro da cidade de Campina Grande-PB.

A questão de organização é identificada, a partir do momento que todos os recursos são avaliados com uma gestão organizacional que consegue se alinhar todos os pontos para gerir estes recursos, explorando de forma que ajude a empresa a estar em uma posição favorável em seu mercado de atuação.

#### - Recursos Organizacionais

Foi identificado que o hospital faz parte de um grupo localizado na cidade de Campina Grande-PB, voltado para as áreas de educação, cultura, saúde e desenvolvimento social. Este grupo é composto por várias unidades, que se constitui em uma emissora de televisão, um teatro, três clínicas-escola, um centro de treinamento em aviação e a Fundação Pedro Américo, construindo, assim, relacionamentos interorganizacionais.

Relacionamentos interorganizacionais, segundo os autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) são apresentados por meio de negociações estratégicas entre empresas, com o uso da assistência num ambiente competitivo, objetivando a obtenção de melhores resultados as empresas envolvidas. Ainda para os autores, esta parceria entre as empresas, pode auxiliar na sua colocação no mercado, e até a inserção de novos produtos ou melhoria nos seus processos, procedimentos e da qualidade de produtos já existentes.

Essa sinergia torna este recurso valioso, pois ter o auxílio de empresas possam facilitar a manutenção de seus serviços com maior qualidade é importante para qualquer estabelecimento, independente do seu ramo de atividade. Conforme a gestora:

Fazer parte do grupo organizacional nos ajuda em questões de manutenções e auxílio de algumas atividades necessárias, como o RH, onde toda a nossa contratação é realizada por esta instituição, as manutenções de ar condicionado, eletricitas, encanadores também são todos disponibilizados por esta empresa.

Com essa parceria entre o hospital estudado e o grupo de empresas é possível ter um apoio para atividades secundárias como, por exemplo, a manutenção do fluxo de atendimentos sem prejuízo, como auxílio em manutenção de ar condicionado, pessoal de infraestrutura, recrutamento, desenvolvimento e seleção de pessoas. Desta forma, este recurso se torna raro e de difícil imitabilidade, visto que esse hospital é o único centro oftalmológico da cidade.

Com base em Gomes (2019), os recursos e capacidades se completam com a organização, pois nenhum deles sozinho consegue gerar vantagem competitiva, apenas conseguem gerar resultados positivos se estiverem combinados entre si. A partir dessa ideia, é possível compreender a identificação da questão da organização para a empresa estudada, visto que consegue explorar essa interação com esse grupo, de forma a conseguir preservar e prosseguir com seus atendimentos e procedimentos, de forma organizada e fluida.

Com todas as informações coletadas sobre cada recurso, o próximo tópico se destinará a verificar as implicações competitivas de cada recurso, por meio de suas questões de valor, raridade, imitabilidade e organização.

#### 4.2 ANÁLISE - MODELO VRIO

Para que a empresa consiga obter vantagem competitiva sustentável, ela precisa estar organizada com os seus recursos e capacidades, podendo explorá-los, e assim conseguir se sobressair no seu mercado de atuação. De acordo com Barney e Hesterly (2011), são vários os elementos que a empresa possui de relevância, para organizar de forma a aproveitar uma vantagem competitiva, incluindo a sua estrutura organizacional, sistemas formais e informais para o seu controle gerencial e como também as suas políticas de remuneração.

Para o melhor entendimento do modelo, os autores Barney e Hesterly (2011) desenvolveram um quadro relacionado ao Modelo VRIO, como também as suas implicações competitivas relacionando os recursos e capacidades de uma empresa. Para este modelo, utiliza-se de perguntas, com respostas sim ou não, assim consegue-se avaliar o recurso ou capacidade, de forma a obter o que cada um representa na empresa avaliada, em questão de vantagem competitiva, o que coloca a empresa à frente dos seus concorrentes. Para verificar essa representatividade, se utilizam dos conceitos de desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária e vantagem competitiva sustentável.

Diante do exposto, considerando os recursos estratégicos pesquisados, descreve-se no Quadro 2, a situação competitiva de um hospital de oftalmologia situado na cidade de Campina Grande- PB.

Quadro 2 – Situação competitiva dos recursos estratégicos

Tipo de Recurso	Recurso	Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado?	Implicações Competitivas
<b>Humano</b>	Qualidade no atendimento	Sim	Não	Não	Não	Paridade competitiva
<b>Humano</b>	Qualidade dos profissionais	Sim	Não	Não	Não	Paridade competitiva
<b>Humano</b>	Equipe administrativa de qualidade	Sim	Não	Não	Não	Paridade competitiva
<b>Financeiro</b>	Planos de saúde e atendimentos particulares	Sim	Não	Não	Não	Paridade competitiva
<b>Físico</b>	Boa localização	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
<b>Tecnológico</b>	Sistema informatizado	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária
<b>Organizacional</b>	Compõe um grupo	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
<b>Físico</b>	Nova unidade	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
<b>Físico</b>	Equipamentos de última geração	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
<b>Tecnológico</b>	Investimento em tecnologia de ponta	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
<b>Tecnológico</b>	Procedimentos novos e únicos no estado	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O Quadro 2 mostra que os recursos estão dispostos de forma a constatar as suas implicações competitivas. Cinco destes recursos se encontram em paridade competitiva, no qual mostra que os concorrentes podem obter ou desenvolver os recursos identificados. A partir de então, percebe-se que com esses recursos, o hospital pesquisado não explora ou desenvolve seus recursos. Desta forma, sugere-se que o hospital busque desenvolver mais seus recursos, com o intuito de conseguir melhor aproveitamento e possível posição mais equilibrada no mercado.

Apenas um recurso se mostrou com vantagem competitiva temporária, no qual ele pode ser valioso e raro, mas não custoso de imitar. Percebe-se que a qualquer momento algum concorrente pode obter esse recurso, deixando de ser fonte de vantagem para este hospital.

Por esse fato chama-se a atenção da empresa para com esse recurso seja desenvolvido, e assim dificultando a possibilidade de imitação de forma que nenhuma empresa consiga obtê-lo, podendo assim este ser fonte de vantagem competitiva por mais tempo na empresa.

Ademais, cinco dos recursos são identificados como vantagem competitiva sustentável, mostrando que a empresa, consegue explorar as suas forças e seus pontos positivos, para estar à frente de seus concorrentes. Segundo Leask (2004) a vantagem competitiva sustentável, é um meio pelo qual as empresas conseguem resultados diferenciados mediante a implantação de estratégias e de oportunidades identificadas no seu mercado, assim a empresa consegue obter retornos acima da média e acima dos resultados de seus concorrentes diretos.

O hospital oftalmológico deve se atentar para esses recursos de forma a manter sua continuidade, pois ao mesmo tempo em que o recurso pode estar no auge, à frente da concorrência, pode também a qualquer momento estar abaixo no seu mercado de atuação.

Com o estudo do Quadro 2, observa-se que nenhum dos recursos identificados, foram diagnosticados como um recurso que provém desvantagem para a empresa. Com essas afirmações mostra-se que a empresa possui recursos que a mantém em equilíbrio no seu mercado, e que ela apresenta capacidade de transformação, a partir do momento que se organiza de forma adequada para melhor desenvolvê-los.

Com esses dados a próxima seção destina-se as considerações sobre os achados, para que a empresa tenha conhecimento do que foi detectado e as sugestões de melhorias.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Retomando ao objetivo geral desta pesquisa, o de analisar os recursos que promovem vantagem competitiva em um hospital oftalmológico na cidade de Campina Grande – PB é possível afirmar, após a análise, a existência de recursos do tipo físico, organizacional, financeiro, humano e tecnológico, que foram dispostos de forma a avaliar o que cada um representa e qual o impacto que eles proporcionam para a empresa estudada.

A partir da utilização do modelo VRIO, foram identificados os tipos de vantagens competitivas existente na empresa. Por meio da identificação dos recursos foi possível avaliá-los no contexto de vantagem competitiva do tipo sustentável, temporária, paridade competitiva, e desvantagem competitiva.

As análises conseguiram mostrar que o hospital, por meio dos recursos identificados, não apresenta nenhum que promova desvantagem competitiva. Esse aspecto é um ponto que a empresa pode utilizar-se para promover mais os seus trabalhos e intenção de inovação, aos seus clientes internos e externos.

Mas alertando também, em relação aos recursos pouco explorados e que promovem vantagem, porém, não sustentável, para que eles possam melhorar e verificar o que está faltando para que estes se tornem mais expressivos dentro da empresa.

As principais contribuições desta pesquisa voltam-se para os recursos que mantém a empresa em paridade competitiva, que são: a qualidade no atendimento, a qualidade dos profissionais que formam o corpo clínico, equipe administrativa de qualidade, fonte de receita e boa localização. Apresentando esses pontos, espera-se que a empresa crie alguma estratégia, para que estes sejam considerados importantes, conseguindo promover vantagem competitiva sustentável à empresa, salientando que a maioria deles são os recursos humanos que a empresa detém.

Conseguindo planejar atividades, treinamentos e um melhor acompanhamento, a empresa pode conquistar e/ou manter os seus colaboradores, conseguindo que eles

melhorem seu desempenho, com atitudes positivas e favoráveis, podendo vir a proporcioná-la um destaque dentro da cidade de Campina Grande-PB.

Diante do exposto, observa-se que não adianta a empresa possuir recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, se não tiver um conjunto de elementos adicionados para o seu gerenciamento, incluindo todos os recursos e capacidades existentes na empresa. Entre eles pode-se citar uma boa estrutura organizacional, aliada a controles gerenciais.

Esses recursos e capacidades junto com toda a organização da empresa, a levará a sua fonte de vantagem competitiva, pois não adiantaria ter uma tecnologia de ponta, se não tivesse pessoas da equipe que treinassem e conseguisse manipular toda esta estrutura oferecida por este hospital, como também uma equipe gerencial que mantivesse o controle das manutenções e desenvolvimento da estrutura desta organização. Trabalhando com esse conjunto, conseguir explorar esses recursos para se manter em vantagem competitiva temporária ou sustentável, é essencial para qualquer empresa independente do seu setor atuante.

Espera-se que este estudo contribua para a reflexão do hospital de oftalmologia, na importância do conhecimento dos recursos e capacidades que possuem, a fim de promover maior desenvolvimento, e vantagem competitiva. Dando maior importância as melhorias que podem ser alcançadas com esse processo de conhecimento, antes não existente.

Como sugestão para continuidade da pesquisa e melhor aproveitamento dos dados coletados, propõe-se entrevistar mais pessoas que atuam na empresa, para poder confrontar informações e auxiliar na identificação de mais recursos, com novas informações e dados que possibilitem a compreensão mais ampla sobre os achados da pesquisa pela perspectiva dos clientes externos.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. B. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management. Thousand Oaks: v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 4. ed. Boston: Prentice Hall, 2011.
- BARNEY, J. B. WILLIAM S. H. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.
- BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. New York: Oxford University Press, 2007.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BLACKWELL, R. D.; ENGEL, J. F.; MINIARD, P. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2008.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources. **Harvard Business Review**. USA: v. 86, n. 7/8, p. 140, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMES, G. A. F. G. **Estratégia de vantagem competitiva: um estudo por meio do modelo VRIO aplicado a um hotel**. (Monografia de Graduação). Universidade Federal, 2019.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEASK, G. **Strategic Groups and The Resource Based View: Natural Complements Enhancing Our Understanding of Competitive Process**. Birmingham: Aston Business School, 2004.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. Rio de Janeiro: Hucitec - Abrasco, 1993.

PAIVA, R. V. C.; 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.

PARENTE, J.; KATO H. T. Área de Influência: um estudo no varejo de supermercados. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 46-53, 2001.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, 2004.