

# VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização

*VRIO: Sustainable competitive advantage by organization*

Carlos Alberto Gonçalves<sup>1</sup>

Mariana de Freitas Coelho<sup>2</sup>

Érika Márcia de Souza<sup>3</sup>

## Resumo

O artigo apresenta uma discussão teórica sobre a evolução da Visão Baseada em Recursos (RBV) proposta por Barney (1991) em direção a uma Teoria Baseada em Recursos (RBT), em 2007, e, ainda, uma proposta de uma escala para classificação do VRIO. Vários autores têm apresentado a RBV como uma teoria explicativa do desempenho superior das firmas, tendo originado da diferenciação do modelo de 1991, denominado VRIS (Valor, Raridade, Imitabilidade Imperfeita e Substituibilidade), referente a ajustes teóricos para o modelo de 2007, o qual altera o último recurso para Organização, formando o modelo VRIO. Autores do *mainstream* da estratégia têm prestigiado a RBT com publicações nos jornais de grande impacto na literatura acadêmica, o que constitui parte do material de consulta para a elaboração do trabalho. Argumenta-se sobre pontos chave na teoria RBT e a dificuldade de imitação pelos concorrentes do recurso "O"rganização, aquele que possui maior ênfase intangível em relação aos demais. O trabalho busca avaliar proposições de autores para apoiar a RBT e sugerem-se os construtos ênfases que são antecedentes (*sensemaking*) e dão sentido ao atributo "O"rganização para a geração de desempenho superior da firma, sendo eles: (1) Cultura organizacional orientada para a competitividade; (2) Gestão do conhecimento e inovação em ritmo dinâmico; (3) Busca de geração de Vantagem Competitiva (VC) Sustentável (VCS);

---

<sup>1</sup> Doutor pela FEA/ Universidade de São Paulo Professor da UFMG e da FUMEC, Belo Horizonte - MG, Brasil. Endereço: Faculdade Ciências Econômicas Av. Antônio Carlos, 6627/ sala 4049. Pampulha. Belo Horizonte- MG - Tel: + 55 31 3409-7040 Fax: + 55 31 3409-7054 e-mail: carlos@face.ufmg.br

<sup>2</sup> Pós-Graduada pelo CECAPS/UFMG. e-mail: marifcoelho@gmail.com

<sup>3</sup> Mestre em Gestão da Produção pela Universidade Federal do Amazonas, UFAM. Professora IBS - Business School, Fundação Getúlio Vargas, Belo Horizonte – MG.

(4) Inteligência Competitiva e; (5) Tônus Estratégico e Empreendedorismo. Discute-se como o modelo é recursivo e exemplifica-se a necessidade de se integrar dois ou mais recursos para legitimar a proposta de aplicabilidade da teoria RBT. Por fim, é sugerida uma escala de classificação do VRIO.

**Palavras-chave:** Visão Baseada em Recursos. Organização. VRIO. Recursos Intangíveis. Desempenho superior.

### **Abstract**

*This paper presents a theoretical discussion and approach of the evolution of the Resource Based View proposed by Barney (1991), which goes towards a Resource Based Theory (RBT) in 2007, and also a proposal for a scale to classify VRIO. Several authors have been presenting the RBV as a theory which explains the superior performance of firms being originated from the differentiation of the framework VRIS (Value, Rarity, Imperfect imitability, Substituibility) through theoretical adjustments to the one from 2007, which replaces the last resource to "O"rganization, forming the VRIO framework. Authors from the mainstream of strategy have privileged the RBT among prestigious publications in high impact journals in the academic literature, which compose the reference material for this paper. A discussion of key points in the RBT theory is presented and the difficulty of imitation by competitors of the resource "O"rganization, the one which has greater emphasis on intangibility when compared to the other resources. This paper aims evaluating some author's arguments to support RBT and it is suggested emphasis constructs which give background for the sense-making of the "O"rganization attribute aiming the improvement of firm's performance, which are: (1) Organization culture oriented towards competitiveness; (2) Knowledge management and innovation in dynamic rhythm; (3) Search for generation of Competitive Advantage (CA) and Sustained Competitive Advantage (SCA); (4) Competitive intelligence and; (5) Strategic ambition and entrepreneurship. In addition, it is discussed how the model is recursive and exemplified the need of integrating two or more resources in order to legitimate the proposal of applying the RBT theory. Finally, it is suggested a scale of VRIO.*

**Keywords:** Resource Based View. Organization. Intangible Resources. VRIO. Superior performance.

## Introdução

Considerando uma empresa como um sistema corporativo, múltiplas peças-chaves do seu sistema estão conectadas de forma a gerar produtos ou serviços em um mercado. Mediante essas conexões do sistema corporativo, há diversas escolhas que podem ser geridas de maneira estratégica (GLUCK; RUMELT, 1981). Todavia, a empresa é consequência não apenas de seus produtos ou serviços, mas pode ser vista principalmente como resultado das potencialidades e restrições de sua carteira de recursos, tendo em vista que cada produto é, em última análise, efeito da combinação de recursos de uma empresa (CARVALHO *et al*, 2011). Ao levar em conta essa abordagem, a visão baseada em recursos passa a ser relevante para a gestão estratégica das empresas, tendo em vista que gerir os recursos estrategicamente pode resultar na geração de valor econômico, aliás, o enfoque deve ser atribuído não a qualquer recurso, mas àqueles que ao serem combinados, criem valor econômico.

As estratégias dependem de diversos fatores de uma organização. Segundo Wittington (2002), a estratégia empresarial abrange um processo organizacional de várias maneiras, inseparável da estrutura, do comportamento e também da cultura de uma determinada empresa, sendo fundamental conseguir as estruturas organizacionais certas para o sucesso prático de uma estratégia empresarial. Além disso, para que as estratégias sejam implementadas, é necessário um mix particular de capitais físico, humano e organizacional e outro importante fator quase inerente a todas as estratégias corporativas é o talento do executivo (BARNEY, 1991).

Contudo, nem todas as estratégias da firma são explícitas, podendo ser adotadas de maneira intuitiva e, por vezes, informal (TIGRE, 2006). Além disso, dentre os ativos de uma empresa, normalmente há diversos recursos intangíveis que se apresentam como sendo de suma importância para a diferenciação dos concorrentes, porém também são difíceis de serem identificados e mensurados. Teece (1986) afirma que, além dos ativos intangíveis serem determinantes para a capacidade de inovação,

eles também são primordiais para a capacidade de aprendizagem organizacional. Carvalho et al (2010) cita autores que destacam o investimento em ativos intangíveis como promotor do desempenho superior, como Chauvin e Hirschey (1993), Megna e Klock (1993) e Connolly e Hirschey (2005) que encontraram relações positivas e significantes entre o investimento em recursos relacionados à inovação e o valor de mercado das firmas.

Para Penrose (2009), qualquer firma pode ser abordada por diferentes tipos de análise (sociológicos, organizacionais, de engenharia ou econômicos), devido à sua complexidade e diversidade. A autora, com sua discussão sobre a forma e sentido do crescimento da empresa (1959), foi uma das que deu base para a Visão Baseada em Recursos de Barney (1991), que será abordada em detalhe nesse artigo. Autores como Wernenfelt (1995), Mintzberg (2000), Hitt (2003), Burlamaqui (2003), Popadiuk (2011) e Crubellate (2011) têm abordado a RBV em suas publicações. No entanto, poucos autores enfatizam o atributo organização como um recurso estratégico das empresas.

O propósito desse artigo é discutir o modelo VRIO, identificando e caracterizando os antecedentes do atributo “O”rganização na RBT, além de propor uma escala de classificação do modelo. Esse ensaio é influenciado por uma literatura multidisciplinar que relata sobre os recursos intangíveis e estratégicos utilizados pelas organizações e seus gestores os quais impactam no desempenho. É proposto que a percepção do processo de organização dos recursos idiossincráticos da firma seja vista de uma maneira mais rica e complexa com o intuito de reforçar pontos de atenção do estrategista em ambientes competitivos.

Na seção seguinte, discute-se o modelo da Visão Baseada em Recursos (RBV) e sua evolução para a Teoria Baseada em Recursos (RBT). Em seguida, o atributo “O”rganização é focado e elencam-se os precedentes que explicam sua ontologia, ou seja, o que dá sentido ao atributo “O”rganização. Dentre os resultados, três exemplos fictícios são apresentados para discutir a necessidade de se combinar recursos para agregar valor ao modelo VRIO. Ainda, são apresentadas as

características recursivas do mesmo, que transmite a ideia de retornar a si próprio. Por fim, é proposta uma escala de classificação do VRIO para aplicação do modelo e algumas considerações são mencionadas na seção final.

### **Entendendo as diferenças entre o modelo vris (1991) e o modelo vrio (2007) do autor Jay Barney.**

Um tema recorrente tratado pelas teorias de estratégia é explicar porque determinadas firmas são mais bem sucedidas em detrimento de outras. Entre as teorias que tratam da estratégia corporativa ou empresarial, a que se destaca nos últimos anos é a RBV (ou VBR quando traduzida para o Português), chamada de “Resource Based View” (Visão Baseada em Recursos). A RBV assume que as empresas de uma indústria ou grupo podem possuir recursos estratégicos diferentes e que nem sempre esses recursos são perfeitamente móveis entre as firmas e essa heterogeneidade pode durar por um longo período e por isso gerar uma vantagem competitiva. Mas do que se tratam os recursos internos da firma? E ainda quais recursos são esses?

### **Os recursos internos da firma**

O pressuposto básico da RBV é que o desempenho de uma empresa pode ser explicado pela maneira como são geridos e utilizados os seus recursos. Segundo Barney, os recursos da empresa (*firm resources*) são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados pela firma que permitem conceber e adotar as estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia no mercado.

Esses inúmeros recursos da firma podem ser classificados em três diferentes categorias:

- a) Recursos de Capital Físicos (Williamson, 1975 apud Barney, 1991) - inclui recursos tecnológicos tangíveis, a planta de uma firma e seus equipamentos, localização geográfica, acesso a recursos brutos e matéria prima.

- b) Recursos de Capital Humano (Becker, 1964 apud Barney, 1991) - recursos humanos incluem treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamento, ideias de gestores e trabalhadores da firma.
- c) Recursos de Capital Organizacional (Toer, 1987 apud Barney, 1991) - são compostos pela estrutura formal da empresa, seu planejamento formal e informal, sistemas de coordenação e controle, além de suas relações informais entre grupos internos da firma e entre a firma e seu ambiente.

Recursos da firma também podem ser classificados entre tangíveis e intangíveis. Quanto aos recursos tangíveis para Collins (1994), são aqueles que podem ser identificáveis de forma objetiva e são mais fáceis de avaliar. Burlamaqui (2003) exemplifica que, dentre esses recursos, podem estar: propriedades, estoques, instalações e equipamentos. Além disso, Burlamaqui afirma que recursos tangíveis pouco somam para a vantagem competitiva da firma, uma vez que normalmente podem ser adquiridos por outros competidores.

Já os recursos intangíveis possuem identificação e mensuração mais difíceis. Burlamaqui (2003) cita atributos como: marca, cultura, conhecimento tecnológico, aprendizado e conhecimentos acumulados historicamente; que são também alguns dos recursos citados por Barney (2007) como possíveis fonte de geração de vantagem competitiva: cultura, informação tecnológica, recursos humanos e confiança. Ou seja, os recursos intangíveis normalmente são capazes de sustentar ou enfraquecer a competitividade da empresa no mercado (Burlamaqui, 2003). Assim sendo, os recursos intangíveis dificilmente possuem sua origem compreendida e por esse motivo sua imitação por outras empresas fica limitada (Wernerfelt, 1995).

Independente da classificação dos recursos, Barney afirma que, dentre os recursos da firma, apenas alguns são capazes de gerar uma vantagem competitiva e, indo além, somente algumas firmas podem manter essa capacidade de forma a torná-la uma vantagem competitiva sustentável. Para avaliar o potencial desses recursos e transformá-los

em vantagem, Barney sugere alguns indicadores empíricos que foram evoluindo para uma teoria baseada em recursos (RBT).

### **Vantagem competitiva sustentável**

Em seu artigo publicado no “Journal of Management”, em 1991, Jay Barney estabelece relações entre os recursos das empresas e a geração de vantagens competitivas sustentáveis. Sua análise se baseia em quatro indicadores empíricos de potencialidade dos recursos de uma empresa: o valor (V), a raridade (R), a imitabilidade imperfeita (I), e a substituibilidade (S). Esses indicadores formaram o conhecido conceito de VRIS, que pode ser entendido como uma das bases da RBV.

Posteriormente, no livro publicado por Barney em 2007, esses indicadores aparecem de uma forma levemente modificada. Os três primeiros foram praticamente mantidos, porém o último, a substituibilidade (S), foi trocado pela organização (O).

Em ambas as publicações, o autor utiliza como tema central a existência de vantagens competitivas que podem fazer com que determinadas empresas se sobressaiam frente a seus concorrentes. Segundo ele, entende-se que uma empresa possui uma vantagem competitiva quando adota uma estratégia de criação de valor, que não seja adotada por nenhum outro competidor. Esta vantagem competitiva será sustentável, se os concorrentes, atuais ou potenciais, não tiverem a capacidade de copiar ou imitar os benefícios dessa estratégia. Ainda, o termo sustentável não se refere a um longo período de tempo e sim à competência de uma firma fazer perdurar a(s) estratégia(s) mesmo depois que os esforços de outras firmas para duplicar essa vantagem competitiva acabem.

Precisa-se destacar também que a vantagem competitiva sustentável está relacionada a estratégias de longo prazo e deve desencadear resultados duradouros, ao contrário da vantagem competitiva que gera resultados temporários. No entanto, para manter a vantagem de maneira sustentável as firmas precisam estar sempre atentas aos seus recursos e, por vezes, fazer uso de um componente

inovador, ao menos na forma de manter essa vantagem ou de organizar seus recursos. Nesta perspectiva, o autor sugere que os recursos atuais ou potenciais de uma empresa sejam analisados à luz dos quatro indicadores propostos, de forma a constatar ou não sua capacidade de gerar vantagem competitiva frente a seus competidores. Além disso, Barney sugere que esses atributos são capazes de indicar empiricamente o quanto os recursos internos da firma são heterogêneos e imóveis (Barney, 1991).

### **Os indicadores vris e VRIO**

Como os indicadores de Barney são capazes de mostrar se os atributos internos da firma são de fato geradores de vantagem competitiva? E, ainda, porque a teoria VRIS foi alterada pela VRIO pelo próprio autor? Primeiramente serão analisados os indicadores que permaneceram praticamente inalterados entre 1991 e 2007.

**Recursos de valor:** recursos são considerados de valor quando eles possibilitam que uma empresa conceba ou adote estratégias que melhorem a sua eficiência e efetividade (1991), ou conforme o texto de 2007, a questão do Valor trata dos recursos e capacidades de uma empresa que permitem que a mesma explore oportunidades ou neutralize ameaças externas. Analisando a capacidade ou o recurso deve-se perguntar se o mesmo é capaz de permitir a exploração de uma oportunidade externa ou neutralizar os possíveis efeitos de uma ameaça externa.

Percebe-se que os enfoques são diferentes nos distintos momentos de análise do autor. No primeiro, em 1991, ele enfatiza que o foco é a estratégia advinda do recurso de valor, enquanto em 2007 o foco está no recurso em si, e em sua capacidade de permitir que efeitos externos sejam explorados ou neutralizados.

**Recursos raros:** por definição, o recurso de valor de uma empresa não poderá ser uma fonte de vantagem competitiva, se for possuído por um grande número de competidores, ou potenciais competidores. Se um determinado recurso considerado de valor está presente em um grande



número de competidores, então cada um destes competidores tem a capacidade de adotar uma estratégia que explore o valor do referido recurso, assim sendo o recurso não é raro e não é capaz de gerar uma vantagem competitiva, afirmou Barney em 1991.

Em 2007: O pressuposto é que, se um recurso ou capacidade é controlado por muitos concorrentes de determinada indústria, dificilmente será fonte de vantagem competitiva para qualquer um deles. Recursos e capacidades valiosos, mas comuns (isto é, não raros) são fontes de paridade competitiva e não de vantagem competitiva. Então, não há diferenças conceituais ou de foco entre as duas definições.

**Recursos inimitáveis:** um recurso de valor e raro somente poderá ser gerador de vantagem competitiva sustentável se as empresas que não o possuem, não o puderem conseguir (texto de 1991).

Barney afirma, em 1991, que, para chegar a essa perspectiva de inimitabilidade de recursos, é necessária uma combinação de três fatores:

- 1) a habilidade da firma conseguir um recurso que dependa de sua condição história única. Significa que firmas são entidades intrinsecamente históricas e sociais, mas também precisam ter habilidades de adquirir e usufruir de alguns recursos de acordo com seu tempo e espaço para adquirir uma vantagem competitiva;
- 2) a ambiguidade causal entre a relação entre os recursos da firma e a posse de uma vantagem competitiva sustentável. Essa situação existe quando a relação entre os recursos controlados pela firma e a vantagem competitiva sustentável da mesma não são bem entendidos por ela. Com isso, firmas que pretendem copiar as estratégias de uma firma concorrente bem sucedida não conhecem quais são os recursos que elas devem realmente imitar, pois não se sabe quais recursos geram uma vantagem competitiva sustentável e tampouco se a vantagem reflete em outros recursos não descritos pela firma;

- 3) a complexidade social como causa do recurso da firma gerar uma vantagem competitiva. Um dos motivos da firma possuir recursos imperfeitamente imitáveis como fonte de geração de uma vantagem competitiva sustentável é a complexidade social deste fenômeno, de forma que a habilidade das firmas está aquém de gerir e influenciar as fontes desses recursos. Se utilizada essa possibilidade, as firmas competidoras não possuem a capacidade de imitar os recursos da firma rival.

Na mesma linha de raciocínio, em 2007, a definição do indicador é a seguinte: os recursos raros e valiosos só poderão ser fontes de vantagem competitiva sustentável, caso as empresas que não os possuem, enfrentem uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los. Percebe-se nesse caso, a existência de um pouco mais de flexibilidade do autor com relação à Imitabilidade ou não do recurso. Em 2007, ele ressalta o fato de que um concorrente pode conseguir reproduzir determinado recurso, porém esta reprodução, se conseguida com custo superior, torna a imitação limitada, e permite à empresa que dispõe do recurso a custo mais baixo a possibilidade de desfrutar de uma vantagem competitiva.

A seguir, avalia-se o último indicador presente nas publicações de 1991 e 2007, que altera o modelo VRIS para VRIO. Quais os motivos que levaram Barney a fazer essa substituição e alteração na teoria da RBV? Os autores demonstram que as empresas podem se definir pela estratégia e gestão competente de recursos que se pode alcançar pontos de vantagens competitivas e, segundo Barney; com a atenção especial ao VRIO, pode-se obter vantagens competitivas (+) duradouras (+). Nesse ponto, reforça-se o papel do gestor na criação (evolutiva) do destino da firma.

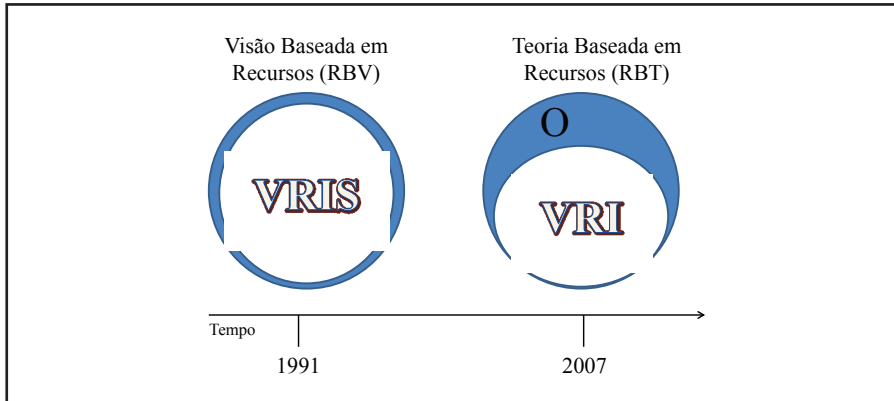
**A Substituibilidade:** (1991) trata de recursos que possam ser considerados equivalentes. O autor define a equivalência entre dois recursos quando estes, embora diferentes entre si, possibilitam a implantação da mesma estratégia, ou conferem às empresas a mesma capacidade.

A substituíbilidade pode existir ao menos de duas formas, de acordo com Barney (1991): apesar de não ser possível para uma firma imitar exatamente os recursos de outra firma, é possível que ela o substitua por um recurso similar para conceber e implementar as mesmas estratégias. De outra maneira, recursos diferentes de uma firma também podem ser estrategicamente substitutos.

Já em 2007, o recurso Substituíbilidade é relevado e o quarto elemento das premissas da RBV é alterado para Organização. A questão da Organização refere-se ao fato de que, embora possuindo recursos e capacidades valiosos, raros e de difícil imitabilidade, para aproveitar o potencial de geração de vantagem competitiva destes recursos, a empresa deve estar devidamente organizada de forma a explorar os mesmos. Entre os diversos componentes de uma empresa, os mais relevantes no tocante à questão da organização são os ligados à estrutura, tais como: a composição hierárquica, os sistemas formais e informais de controle gerencial e suas políticas de remuneração. Esses recursos citados por Barney são tidos como complementares, por possuírem capacidade limitada de gerar vantagem competitiva isoladamente, contudo, quando combinados a outros recursos da firma, possuem grande importância para a geração de vantagem competitiva.

## **A evolução do modelo VRIO**

Ao trocar o modelo VRIS para VRIO, Barney altera a Visão Baseada em Recursos (RBV) para uma Teoria Baseada em Recursos (RBT). O indicador da possibilidade de substituição ou não do recurso (o “S” de 1991 no modelo VRIS) é embutido na Imitabilidade de 2007. Ao entender as definições mais antigas, quando contrapostas com as de 2007, é possível notar que a conceituação da substituíbilidade é demasiadamente teórica, e que, de certa forma, repete conceitos já vistos quando se trata da Imitabilidade. Além disso, ao incorporar o “Organização” ao novo modelo, o autor coloca um peso estratégico nesse atributo, diferenciando-o dos demais (Valor, Raridade e Imitabilidade imperfeita) (Figura 1).



**Figura 1** – A evolução do modelo VRIO. O modelo de Barney (1991) evoluiu para o modelo de Barney (2007). O modelo de Barney (1991) é baseado na Visão Baseada em Recursos (RBV) e o modelo de Barney (2007) é baseado na Teoria Baseada em Recursos (RBT). Fonte: Autores.

Já caminhando para uma teoria dos recursos da firma (RBT), Barney (2007) sugere que é preciso refletir sobre a vantagem competitiva da empresa por meio de quatro perguntas-chaves para cada um dos recursos como: o recurso é valioso? É raro? É imperfeitamente imitável? E finalmente, a firma é organizada para explorar esse recurso? A percepção de cada firma sobre a resposta dessas perguntas pode variar e é exatamente a forma como tais empresas administram essa vantagem e a configuração adequada desses componentes que podem transformar seus recursos em uma vantagem competitiva sustentável com um desempenho superior àquele percebido como comum no mercado. (Quadro 1).

A grande questão do quarto parâmetro-chave da teoria de Barney, em 2007, é a forma como o valor, a raridade e imitabilidade são administrados por uma firma, e essa forma implica tanto questões formais quanto informais, tangíveis quanto intangíveis. A administração efetiva dos recursos VRI + O, caminhando em toda a estrutura hierárquica (conforme ilustra o Quadro 1) apresenta a situação de vantagem competitiva sustentável (ou duradoura, como mencionam vários autores).

**Quadro 1 – O modelo VRIO**

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

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

Assim sendo, não basta ter os recursos e não fazer uso eficaz e eficiente dos mesmos e, por isso, a sua aplicação como VRIO conforma a gestão estratégica calcada no atributo organização.

A alteração do modelo VRIS para VRIO leva à reflexão sobre de que forma o atributo Organização possuiria um peso maior para a teoria. Seria esse o atributo que é capaz de conectar todos os outros recursos da firma para que formem uma vantagem competitiva sustentável? Assim sendo, é imprescindível aprofundar conhecimentos sobre esse atributo e entender melhor sua importância.

### **Proposição de antecedentes do VRIO**

Barney aponta, em 1991, que nenhuma firma de um mesmo setor ou grupo pode possuir vantagem competitiva idêntica, por mais semelhantes que elas sejam; os recursos de cada uma são idiossincráticos. É sugerido

que não são aspectos tangíveis como: estrutura, localização, padrões, entre outros, que irão gerar uma vantagem competitiva sustentável, apesar de serem atributos capazes de gerar estratégias que alcancem vantagens competitivas temporárias.

O modelo desenvolvido por Barney limita a suposição de que o desempenho superior é inerente a qualquer firma, pois nem todas as empresas possuem estratégias que sejam de fato sustentáveis e duradouras. Então, é importante conjecturar como a diferenciação de recursos internos pode de fato gerar um desempenho superior sustentável. Desse modo, é necessário refletir como o atributo Organização pode possuir todos os valores propostos por Barney e ainda uni-los de forma a gerar um recurso único e duradouro para a firma, sem que seja reconhecido por outras empresas. Considera-se que os recursos: Valor, Raridade e Imitabilidade imperfeita podem abranger tanto recursos tangíveis quanto intangíveis. Já o atributo Organização é aquele que possui o aspecto intangível mais consistente e, por isso, é o recurso diferenciado da teoria.

Ao avaliar os textos de Barney, entende-se um ponto chave na teoria que conecta a dificuldade de imitação com a intangibilidade do atributo “O”rganização. Para apoiar a RBT, sugerem-se alguns antecedentes que são responsáveis por gerar a ontologia do recurso “O”rganização, ou seja, o que é inerente à natureza do próprio atributo “O”rganização e que dá sentido à experiência estratégica da firma.

São sugeridos cinco antecedentes formados por construtos ênfases que dão sentido ao atributo “O”rganização e são capazes de gerar valor econômico para a empresa:

- 1) Cultura organizacional orientada para a competitividade;
- 2) Gestão do conhecimento e inovação em ritmo dinâmico;
- 3) Busca de geração de Vantagem Competitiva (VC) Sustentável (VCS);
- 4) Inteligência competitiva e (4) Tônus estratégico e empreendedorismo.

## Cultura organizacional orientada para a competitividade

A partir da afirmação de Barney, em 1991, de que, para uma empresa adquirir uma vantagem baseada em recurso, é necessário impedir a imitação de outras firmas concorrentes, proteger-se contra a imitação a longo prazo pode ser melhor alcançado por meio de relacionamentos intangíveis, conhecimento, sistemas e aptidões diversas (Mintzberg et al, 2000). Em seu livro **Safari de Estratégia**, Mintzberg et al (2000), classifica a RBV como uma teoria da escola cultural, cuja estratégia é formada por meio de um processo coletivo. Assim, ao alterar o modelo VRIS para VRIO, fica ainda mais claro que o peso da geração de competitividade da firma passa a ter como ponto forte a cultura da própria firma e a maneira como ela é organizada para usufruir de seus recursos, ou seja, a intangibilidade do atributo Organização que permeia a cultura da firma.

A definição de cultura organizacional no livro de Barney, em 2007, é de “um conjunto de valores, crenças, suposições e símbolos que definem a forma a qual uma firma conduz seu negócio” (Barney, 2007, p. 80, tradução nossa). Barney afirma que a cultura possui um papel universal em uma firma por definir tanto quem são os empregados, clientes, fornecedores e concorrentes relevantes, mas também por definir como se dá a interação entre a firma e esses atores. A dificuldade em se imitar a cultura é uma das peculiaridades apontadas por Barney (2007). Ele afirma que a cultura por si própria é difícil de ser categorizada e descrita, e por consequência há indícios que a tornam difícil, se não impossível de ser imitada.

Essa ambiguidade cultural (de ser geral e ao mesmo tempo particular) envolve diversos aspectos como valores, crenças, símbolos, história e relação com o ambiente onde se encontra; e ainda seus funcionários em particular e como um todo formando uma empresa. Diante disso, a ambiguidade cultural de uma empresa pode culminar em questões que não podem ser descritas nem entendidas de maneira consciente reforçando a ideia da intangibilidade desse antecedente, tanto internamente quando para seus concorrentes. Mesmo assim, é

importante que os gestores fiquem atentos para a cultura organizacional da empresa de forma a possibilitarem a formação de uma cultura rica e reforçarem essa cultura na rotina empresarial e seus processos.

Em 1986, Barney afirma que as premissas da cultura da firma terão potencial de gerar um desempenho financeiro superior apenas quando não for possível gerenciar a cultura da firma de forma planejada, isto é, ela deve ser imperfeitamente imitável e assim será também valiosa e rara. Contudo, é preciso levar em consideração os concorrentes ao se gerir a cultura. Isso faz da cultura uma característica chave para a geração de uma vantagem competitiva de longo prazo, mas mais do que isso, seus aspectos intangíveis é que se apresentam como a principal fonte de geração de vantagem competitiva quando conectados ao atributo Organização. Assim, uma estratégia a ser tomada pelas empresas que buscam uma vantagem competitiva de longo prazo é a formação de uma cultura organizacional sólida, difícil de ser imitada (e que ainda seja valiosa e rara) desde o início da história da firma para que o atributo "O"rganização se desenvolva de forma adequada e orientado para a competitividade.

### **Gestão do conhecimento e inovação em ritmo dinâmico**

A firma deve ser vista como um conjunto de conhecimento e processos intangíveis para a criação de conhecimento, ao invés de ser percebida como um pacote diversificado de recursos tangíveis, segundo Conner e Prahalad (1996) apud Mintzberg et al (2000).

Para Huber (1991), a aquisição de conhecimento de uma firma depende de cinco fatores:

- 1) arquitetar o conhecimento disponível durante a abertura da firma; 2) aprender a partir da experiência;
- 2) aprender observando outras firmas;
- 4) enxertar conhecimentos necessários, porém ainda não possuídos pela firma e



- 5) perceber ou buscar informação sobre o ambiente da organização e seu desempenho. Assim, a interpretação da informação e a criação do conhecimento devem ser desenvolvidos na dimensão da firma e não apenas no âmbito individual e por isso envolve a gestão do conhecimento que extrapola as dimensões inter e intra organizacionais. (Nonaka e Takeushi, 2008). Por se tratar de um atributo amplo e intangível que é envolto por um ambiente de mudanças, organizar o conhecimento da firma deve ser feito de forma estratégica, tornando-se uma importante aliada dos gestores que devem identificar competências chave da empresa. A gestão do conhecimento pode, ainda, gerar uma capacidade de inovação.

Conforme Burlamaqui (2003) a teoria das capacidades dinâmicas assume que competências chave da empresa envolvem atributos intangíveis que quando utilizados de forma inteligente pela firma podem gerar vantagem competitiva. Assim, é importante para as empresas saberem quais são suas competências e singularidades, a partir da gestão do conhecimento e encontrar uma maneira de nutrir uma cultura com atmosfera de confiança que facilite o compartilhamento de ideias. (NONAKA ; TAKEUSHI, 2008). Contudo, mesmo que seja de interesse das empresas, nem sempre será possível mensurar suas capacidades dinâmicas, conhecimentos e processos intangíveis, por isso, há a necessidade de redobrar a atenção sobre a gestão do conhecimento mesmo com suas limitações. Outro aspecto importante é a manutenção dessas particularidades da firma, uma vez que ela está envolta em uma dinâmica que abrange mudanças, inovações e estratégias diversas (BURLAMAQUI, 2003).

As flutuações de mercado e a capacidade das firmas de responder a mudanças levam à necessidade de auto-organização delas. As inovações nas empresas podem ser baseadas em produtos, processos ou nas formas de organização da produção e levam em conta quatro fatores essenciais. (TIGRE, 1998):

- 1) Aprendizagem e Rotina consideram a capacidade das firmas de repetirem processos, coordenarem decisões e realizarem suas tarefas de forma mais rápida e melhor com o passar do tempo.
- 2) Ambiente e Seleção justificam a variedade de trajetórias, estruturas de mercado e características institucionais a partir do tipo de indústria e do ambiente o qual as firmas evoluem.
- 3) Dependência da trajetória da firma em função de sua história, competências acumuladas e a natureza dos ativos específicos de cada uma.
- 4) Competência Central abrangendo o conjunto de competências, ativos complementares e rotinas que conferem um caráter único e diferenciado à firma. Deste modo, organizar seus recursos internos desde o início de sua história é crucial para a capacidade de inovação das firmas.

Por outro lado, inovar não é um processo trivial e requer qualidades da organização como visão; propensão ao risco, talento organizacional e capacidade de tomar decisões mediante um futuro obscuro. As barreiras para inovar estão relacionadas a questões temporais, sendo elas a conjugação do peso do passado (origem da cultura e rotina empresarial, durabilidade do seu capital fixo e especificidade dos ativos); e a incerteza do futuro (Burlamaqui, 2003).

Podemos afirmar, portanto, que a gestão do conhecimento e a capacidade de inovação em ritmo dinâmico fazem parte do antecedente do atributo organização e se relacionam a forma a qual a empresa como um todo gere suas informações e a utiliza estrategicamente para a geração de vantagem competitiva, inclusive por meio de utilização de processos e produtos inovadores e geração de conhecimento tácito em ambientes que se alteram constantemente.

## **Busca de geração vantagem competitiva (VC) sustentável (VCS) e inteligência competitiva**

Um dos pontos importantes nesse construto é entender como se dá o crescimento da firma. De acordo com Penrose (2009), o “crescimento” de uma firma nada mais é do que o aumento da produção de determinados produtos e o tamanho ótimo de crescimento é representado pelo ponto inferior da curva de custos médios de seu dado produto. Ademais, o tamanho de uma firma é limitado pelo montante que ela produzirá do(s) produto(s) em questão, com a análise dos custos e receitas utilizadas para representar a firma. A autora também expõe que o modo pelo qual são determinados os preços e a alocação de recursos em diferentes usos pelas firmas é um dos problemas centrais da análise econômica, o que impacta na geração de vantagem competitiva das firmas.

Já foi mencionado anteriormente nesse trabalho como Barney conceitua vantagem competitiva sustentável, contudo, ao avaliar o artigo de Barney (1986) intitulado “Cultura Organizacional: Ela pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentada?”, também há diferenças entre a abordagem de 2007 e 1986.

Em sua publicação mais antiga, o autor explica desempenho financeiro superior sustentável como descrevemos a seguir: Quando uma firma possui desempenho superior, normalmente empresas tentam imitá-la, copiando as características que a tornam bem sucedida. A imitação aumenta a concorrência e reduz as margens, diminuindo o nível do desempenho financeiro até que nenhuma firma seja capaz de obter desempenho superior financeiro. Já aquela firma que possui vantagem competitiva que não seja sujeita à imitação, pode obter desempenho superior sustentável. Contudo, mesmo se uma firma que tiver vantagem superior falhar na gestão de outras funções analíticas e financeiras estratégicas da mesma, seu desempenho financeiro pode ser reduzido e deixar de ser superior.

Em 2007, Barney trabalha com o conceito de criação de valor econômico para a firma. Assim, para Barney, ter vantagem competitiva significa criar mais valor econômico do que uma firma marginal em sua

indústria. A vantagem competitiva sustentável se estabelece quando esforços (de firmas concorrentes) para imitar as bases dessa vantagem acabam, tendendo a durar mais do que outros tipos de vantagem competitiva.

Portanto, Barney avigora a ideia de que a imitação é uma linha de defesa para se alcançar uma vantagem baseada em recurso em relação à suas rivais. Assim, a “O”rganização da firma (ou gestão estratégica) para a utilização dos seus recursos resulta em implicações competitivas e em seu desempenho perante o mercado.

### **Inteligência competitiva**

Apesar da RBT possuir uma ênfase interna nas empresas, é necessário adotar práticas de inteligência competitiva e interpretar informações de seu ambiente externo e de seus concorrentes para utilizá-las de forma estratégica. A inteligência competitiva sob uma perspectiva interna da firma indica a necessidade de acompanhar o acontece no mercado, nas empresas concorrentes e na economia como um todo. Quando as informações são utilizadas de forma estratégica, esse elemento possibilita a diferenciação da empresa e a utilização de informações decisivas para o seu sucesso e crescimento.

De acordo com Canongia et al, 2004, a inteligência competitiva pode ser entendida como um processo organizacional que atua em variadas perspectivas de tomadores de decisão da organização, envolvendo participantes e *stakeholders* em múltiplos níveis e funções. Além disso, ela é geralmente utilizada para identificar, sistematizar e interpretar informações relevantes do ambiente externo de maneira ética.

Conforme Bernhardt (2003), o sistema de inteligência competitiva existe para sustentar as decisões orientadas para o futuro da empresa e apoiar elementos da cadeia de suprimentos. Tal sistema pode gerar uma diferença significativa para a empresa em relação ao desenvolvimento de produtos e tecnologia, estratégia de marketing e alcance de resultados. Assim, a inteligência competitiva está muito atrelada à

gestão do conhecimento e à capacidade de inovação, sendo de suma importância para organizar a forma a qual seus atributos são utilizados estrategicamente para a tomada de decisões da firma.

Jaworski et al (2002) destacam a natureza interativa da inteligência competitiva e propõem um modelo formado por três fases interdependentes da geração de inteligência competitiva:

- 1) organizar-se para a inteligência competitiva;
- 2) buscar a informação;
- 3) dar sentido (sense-making) ao processo obtendo conclusões sobre os concorrentes. Ademais, a eficácia da inteligência competitiva depende de fatores como a rede de inteligência, o ambiente empresarial, o ambiente da informação e das características descritivas capturadas pelos analistas. Dessa forma, as empresas são desafiadas a usufruírem da inteligência competitiva para gerarem um desempenho superior e dar sentido à maneira como percebem o mercado e se articulam para o alcance de seus objetivos.

Portanto, as ações de inteligência competitiva dão sentido ao atributo Organização, por possibilitarem o crescimento da firma e sua sustentabilidade financeira a longo prazo.

### **Tônus estratégico e empreendedorismo**

O tônus estratégico está atrelado com a ambição dos executivos das empresas de tomarem decisões estratégicas e amealhar recursos para garantir a sustentabilidade financeira e o desempenho superior persistente delas.

Cook Junior (1983, 1985) procurou distinguir as tradicionais relações do desempenho com o *market share*, trabalhando o conceito de ambição estratégica e sua relação com a vontade de investir. O *market share* deveria ser analisado a partir da ponderação com as decisões estratégicas e de investimento. Para o autor, o potencial de informar a posição de uma empresa não deve ser encarado isoladamente e

tampouco com uma visão de curto prazo como medida do sucesso nos negócios. Assim, as dimensões devem ser visualizadas em ambos os níveis: estratégico e organizacional. O nível estratégico compreende o alinhamento de objetivos e metas da empresa, considerando as particularidades das empresas e o desenvolvimento conjunto de projetos a serem desenvolvidos. O nível organizacional é relativo ao desenvolvimento específico das ações, ou seja, é responsável pelos aspectos gerenciais e a propensão ao risco.

Além disso, o tónus estratégico também se relaciona com as prioridades das empresas e o manejo de competências centrais que irão influenciar em questões como: marca, reputação e rentabilidade, do mesmo modo que se relaciona com características empreendedoras da empresa e de seus tomadores de decisão.

Segundo Schumpeter (1975), o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais. O conceito-base em questão é o de “destruição criativa”. Trata-se do impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, criando melhores produtos, novos mercados e oferecendo alternativas aos métodos menos eficientes e mais caros. De acordo com Schumpeter, as novas tecnologias evidenciam o despropósito dos sistemas de produção vigentes e os substituem, de forma que o processo não tem fim. Deste modo, a criatividade do empreendedor permite a geração de um produto melhor e mais barato.

Um fator de notabilidade é a capacidade de o líder assumir e conviver com os riscos. É curioso observar reações diferenciadas de lideranças diante do mesmo risco enunciado. No universo dos negócios, há empresários que conseguem assumir grandes riscos sem estresse e transferência de segurança às equipes. Nota-se que os riscos são assumidos gradativamente à medida que a curva de experiência do líder e das equipes aumenta e a confiança de que “irá conseguir” superar as metas, barreiras impostas e que o sistema se sustentará vis a vis o

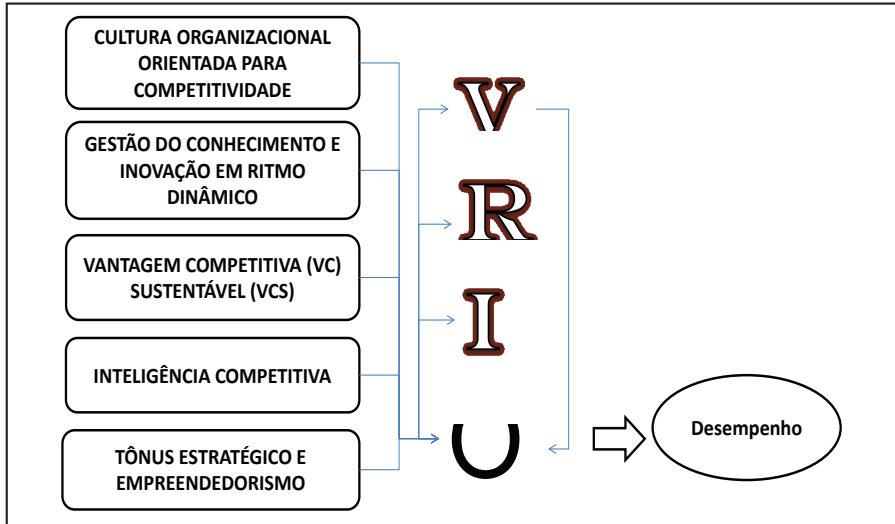
comprimento de contratos combinados de forma verbal e formal entre os vários agentes do sistema.

O intraempreendedor deve pautar-se sempre pela busca da inovação, ainda que precise compatibilizar os interesses gerais da corporação, de acionistas e de investidores. Dessa forma, não basta que seja entusiasmado e pró-ativo. Também é preciso ter competência, flexibilidade, tolerância e persistência para liderar mudanças, muitas delas de ruptura institucional e alterar zonas de conforto das equipes. Esse profissional deve assumir uma postura dialética, ouvindo e se projetando no que imagina ser “o correto”, compartilhar com a equipe, modificando composição de recursos nos contextos interno para amearhar os recursos externos a firma. No ambiente externo, ele é o responsável por procurar novos parceiros e investigar novas tecnologias e oportunidades de negócios. No ambiente interno, tem como atribuições mobilizar pessoas, aproveitar inteligentemente recursos materiais e financeiros, potencializar e adaptar os mecanismos produtivos já existentes, modificar hábitos e regularmente prestar contas de suas iniciativas.

Portanto, o tónus estratégico e o empreendedorismo estão presentes em empresas que assumem riscos, utilizando a criatividade e a inovação para se orientarem estrategicamente rumo a seus resultados.

### **Discutindo exemplos operacionais do modelo vrio e proposta de uma escala de medida para enquadramento dos recursos**

A partir dos conceitos e da relevância dos temas discutidos acima, propõe-se um modelo que pode ser utilizado como norteador da importância de atributos-chaves de uma empresa em ambiente competitivo para se alcançar o desempenho superior. É indispensável que as empresas avaliem seus recursos internamente a fim de organizá-los de maneira estratégica, mas sem deixar que o ambiente e seus concorrentes passem despercebidos (Figura 2).



**Figura 2** – 1eendedorismo recursos, cria uma capacidade competitiva que pode levar a um desempenho superior sustent Modelo Sense-making do VRIO ligado ao Desempenho, o “alvo” a se alcançar com os recursos VRIO, a variável dependente e a razão de “ser” do modelo teórico.

**Fonte:** Autores.

Muito se discute sobre a aplicação de um único recurso da firma no modelo VRIO. Pode-se pensar, por exemplo, em um recurso como um “cristal Swarovski” que é valioso, raro, difícil de imitar, e a empresa é organizada para usufruir desse recurso, possuindo também uma marca forte. Mesmo assim, manter a empresa com um único recurso é assumir um risco de não possuir uma vantagem competitiva sustentável.

Sob esse ponto de vista, a aplicação do modelo VRIO não pode ser vista apenas sob o parâmetro de um recurso único, pois a grande possibilidade de reforçar a vantagem competitiva sustentável das empresas existe quando a união de dois ou mais recursos é gerida estrategicamente. Assim sendo, a integração de dois ou mais recursos é o que agrega valor ao modelo. Deste modo, a empresa que possui um pacote de recursos e os utiliza de maneira sinérgica (através da combinação de dois ou mais recursos) cria uma capacidade competitiva que pode levar a um desempenho superior sustentável ou não, de



acordo com sua capacidade de gestão. Para tornar mais clara essa ideia, colocam-se três exemplos para ilustrar como os recursos se reforçam para tornarem-se uma vantagem competitiva.

### **Exemplo 1**

*Tipo de empresa: Transporte de passageiro, Táxi*

*Tamanho: Pequeno porte, Empreendedor individual*

*Recursos: R1= carro táxi; R2= condutor*

*Aplicando o modelo VRIO:*

*Valioso: Possuir carro em boas condições de transportar passageiro*

*Raro: Possuir placa de taxista, ou seja, estar licenciado*

*Imperfeitamente Imitável: Condutor habilitado bilíngue*

*Organização: Características do condutor (educado, gosta de dirigir, possui facilidade relacional, possui conhecimento de seu local de atuação e possui parcerias com hotéis).*

Por meio desse exemplo, é possível perceber que além de utilizar dois recursos (carro e condutor), os aspectos estratégicos dessa empresa estão relacionados à gestão do condutor por meio de diversas características intangíveis. Assim sendo, um recurso reforça o outro, e o atributo organização é aquele que gera uma vantagem competitiva; dependendo da forma como a gestão da empresa acontecer, essa vantagem pode se manter de maneira sustentável ou não.

### **Exemplo 2**

*Tipo de empresa: Produtor de mel*

*Tamanho: Pequeno porte, familiar*

*Recursos: R1= enxames de abelhas europeias, mansas e de fácil manejo; R2= apicultor*

*Aplicando o modelo VRIO:*

*Valioso: Possuir muitos enxames de abelhas europeias, mansas e de fácil manejo;*

*Raro: Possuir relações com plantadores fruticultores rotativos que demandam polinização por abelhas;*

*Imperfeitamente Imitável: Grande conhecimento de polinização via abelhas e motivação elevada pela apicultura de polinização e obtenção de melgueiras, geleia real, pólen, própolis dentre outros;*

*Organização: Conhecimento específico do apicultor e a coordenação da família para auxiliar nas atividades de produção, venda e distribuição.*

Nesse exemplo, dois recursos são utilizados para ilustrar uma empresa produtora de mel de sucesso. Também, nesse caso, um recurso reforça o outro, mas é o fator organização que trabalha a estratégia empresarial e sua vantagem competitiva sustentável. A perda total ou parcial de um desses recursos pode afetar o sucesso do negócio, de modo que os recursos intangíveis possuem uma barreira maior para se encontrar um recurso equivalente, sendo um possível fator que afeta a sustentabilidade da firma.

### **Exemplo 3**

*Tipo de empresa: Construtora*

*Tamanho: Médio porte*

*Recursos: R1=terrenos em locais valorizados; R2= equipe*

*Aplicando o modelo VRIO:*

*Valioso: Possuir terreno*

*Raro: Possuir terreno em pontos notáveis (locais estratégicos).*

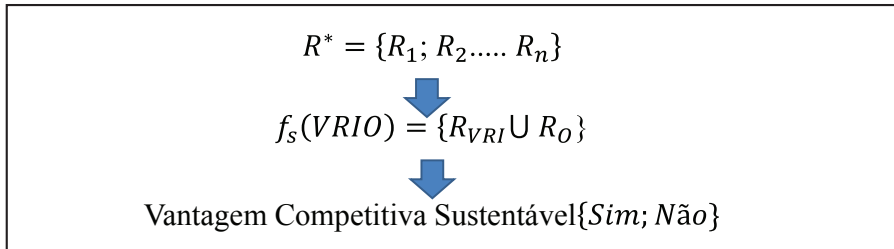
*Imperfeitamente Imitável: Terrenos adquiridos anteriormente a baixo custo.*

*Organização: Conhecimento específico da construtora e sua equipe, larga experiência em incorporação e construção de empreendimentos.*

A partir desse terceiro exemplo, percebe-se um recurso tangível (terreno) sendo reforçado pela ênfase intangível de um recurso “O” organização (conhecimento da construtora). Aqui, é possível fortalecer a ideia de como o recurso Organização é complementar aos demais recursos do modelo, isto é, apesar de estratégico, o “O” por si só não é capaz de gerar vantagem competitiva. Em resumo, ele é aplicável ao modelo VRIO apenas em conjunto com outros recursos. Portanto, levar em consideração que somente um recurso único pode gerar vantagem competitiva sustentável é um ato falacioso, já que é a capacidade de uma empresa gerir as combinações de recursos que os faz aplicáveis dentro do modelo VRIO em direção a uma vantagem competitiva sustentável.

Outro ponto de discussão em função dos exemplos citados é como o modelo VRIO é recursivo, isto é, ao aplicar o modelo, reflete-se sobre o VRIO em função de cada atributo (V, R, I e O) e, por fim, retorna-se

ao próprio recurso. Nesse sentido, o modelo VRIO remete a uma ideia de retornar a si próprio, envolvendo uma repetição completa do modelo sobre si mesmo que, posteriormente, pode direcionar-se à combinação de seus recursos (Figura 3).



**Figura 3** -urar o VRIO? ebre si mesmo ea e seus tomadores de deciscessos -A função sinérgica VRIO.  
Fonte: Autores

Finalmente, uma das grandes questões do modelo é a possibilidade de se mensurá-lo. Segundo Barney (2007), o modelo VRIO não é medido facilmente, pois há melhores teorias de como não se medir recursos do que como medi-los. O autor reforça que o desafio de medir o modelo está em garantir que as variáveis independentes (VRIO) não sejam medidas por um alto nível de desempenho (variável dependente). Apesar disso, Barney propõe quatro perguntas a serem questionadas a cada atributo para se aplicar o modelo que demonstram a necessidade de classificação dos atributos da firma:

Valor:

- ▶ Os recursos e capacidades possibilitam que a firma responda a ameaças externas ou oportunidades?

▶ Raridade:

O recurso é atualmente controlado apenas por um número pequeno de empresas concorrentes?

▶ Imitabilidade:

As firmas sem o recurso enfrentam uma desvantagem em obter ou desenvolver o recurso?

► Organização:

São as políticas e procedimentos organizados para apoiar a utilização de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar?

Fonte: Barney (2007, p.70, tradução nossa).

Contudo, duas características chamam a atenção dessas perguntas-chaves propostas por Barney. A primeira é que nem todas as perguntas são focadas nas capacidades internas da firma, enfatizando a concorrência em vez da firma em si e, por isso, são mais difíceis de se mensurar por um estrategista. A segunda é o fato de não haver uma uniformidade sobre o número de recursos a serem avaliados, nos levando à seguinte questão: É necessário avaliar apenas um recurso ou o conjunto deles? Nesse artigo, aborda-se a necessidade de avaliar a união de dois ou mais recursos para se aplicar o modelo VRIO de forma mais eficiente. Além disso, o recurso Organização deve ser um recurso complementar que por si só não é capaz de gerar vantagem competitiva sustentável. Assim, propõe-se uma escala de classificação do VRIO que é capaz de contribuir para a reflexão dos gestores mediante a utilização de seus recursos.

Sugere-se uma escala forçada que obriga o avaliador a se concentrar em determinar os pontos fortes ou fracos, uma vez que não existe uma posição média na tabela, evitando respostas tendenciosas. Além dos elementos do VRIO, o desempenho também é fundamental ao se aplicar o modelo. O desempenho, nessa escala, deve ser enunciado, ou seja, significa que o desempenho varia de acordo com o objetivo da empresa, por exemplo: aumentar a rentabilidade, aumentar a satisfação do cliente, melhorar a cultura da inovação, aumentar a lucratividade, entre outros. A classificação deve ser feita por aqueles que possuam atuação estratégica na empresa, como: diretores, gerentes, executivos e tomadores de decisão estratégica (Quadro 2).

**Quadro 2** – Proposta de escala para mensuração de recursos VRIO

| <b>ESCALA DE CLASIFICAÇÃO<br/>DO VRIO</b>  | <b>Discordo Concordo<br/>plenamente plenamente</b> |          |          |          |          |          |
|--|--|----------|----------|----------|----------|----------|
|  | <b>1</b>   | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> |
| <b>VALOR</b>   |  |          |          |          |          |          |
| Seu recurso é caro e oneroso para ser adquirido?   |  |          |          |          |          |          |
| Foi adotado conhecimento para adquirir seu recurso?  |  |          |          |          |          |          |
| Seu recurso auxilia na melhoria de eficiência e efetividade da sua empresa?  |  |          |          |          |          |          |
| Seu recurso possibilita que a firma responda a ameaças externas e oportunidades?                                     |  |          |          |          |          |          |
| <b>RARIDADE</b>  |  |          |          |          |          |          |
| Você possui controle sobre esse recurso?   |  |          |          |          |          |          |
| Poucos ou nenhum concorrente possui o mesmo recurso com a mesma finalidade?  |  |          |          |          |          |          |
| Poucos ou nenhum concorrente possui um recurso similar com a mesma finalidade?                                       |  |          |          |          |          |          |
| <b>IMITABILIDADE IMPERFEITA</b>  |  |          |          |          |          |          |
| Seu recurso é difícil de ser imitado?  |  |          |          |          |          |          |
| Seu recurso possui uma história única?   |  |          |          |          |          |          |
| Você entende imperfeitamente como esse recurso gera uma vantagem competitiva para seu negócio?                       |  |          |          |          |          |          |
| Você possui pouca capacidade de influenciar as fontes geradoras desse recurso de forma a gerar vantagem competitiva? |  |          |          |          |          |          |
| Você possui uma vantagem por obter ou desenvolver esse recurso?  |  |          |          |          |          |          |
| <b>ORGANIZAÇÃO</b>   |  |          |          |          |          |          |
| Esse recurso é capaz de gerar uma vantagem competitiva para sua empresa?   |  |          |          |          |          |          |

**Fonte:** Autores

| ESCALA DE CLASIFICAÇÃO<br>DO VRIO  | Discordo Concorde<br>plenamente plenamente |   |   |   |   |   |
|--|--|---|---|---|---|---|
|  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <b>VALOR</b>   |  |   |   |   |   |   |
| Esse recurso potencializa a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa?  |  |   |   |   |   |   |
| Esse recurso se relaciona a decisões estratégicas da empresa?  |  |   |   |   |   |   |
| Esse recurso pode ser combinado a outro recurso para potencializar a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa? |  |   |   |   |   |   |
| A empresa é organizada para apoiar a utilização da combinação de seus recursos?  |  |   |   |   |   |   |
| <b>DESEMPENHO ENUNCIADO</b>  |  |   |   |   |   |   |
| Esse recurso aumenta significativamente a rentabilidade da firma?  |  |   |   |   |   |   |
| Esse recurso é fundamental para que o desempenho da empresa seja superior?   |  |   |   |   |   |   |
| A ausência desse recurso ou sua combinação com outros reduzem o desempenho superior da firma?                            |  |   |   |   |   |   |
| Esse recurso aumenta a reputação e imagem da firma?  |  |   |   |   |   |   |
| Esse recurso promove o desempenho que melhora a satisfação dos <i>stakeholders</i> ?                                     |  |   |   |   |   |   |
| Esse recurso isoladamente ou combinado com outros promove vantagens competitivas superiores face aos competidores?       |  |   |   |   |   |   |

Fonte: Autores

A escala (Quadro 2) mostra como os recursos possuem níveis estratégicos diferenciados, sendo que o nível máximo que pode levar a um desempenho superior só pode ser alcançado quando a integração de recursos possibilitar a organização estratégica.

Quanto maior a pontuação atingida na escala, maior a probabilidade desses recursos gerarem uma vantagem competitiva sustentável. Por outro lado, também é possível dimensionar qual dos elementos do VRIO possuem maior ou menor êxito no desempenho da empresa e ainda quais possuem capacidade de serem combinados para gerar vantagem competitiva sustentável. Contudo, é necessária atenção para alguns fatores. A avaliação da escala de Valor - Raridade e Imitabilidade imperfeita - deve ser efetuada pensando-se em um recurso sem que a escala seja desmembrada, isto é, esses temas devem ser encarados como um bloco de perguntas para um mesmo recurso. Já na escala de organização e desempenho, sugere-se que se pense em outros recursos para se aplicar o modelo VRIO nas organizações.

É necessário ter em mente as definições de Barney quando menciona que um recurso pode ser só valioso, mas não pode ser, por exemplo, apenas raro, uma vez que sugere que esse é um segundo passo, ou seja, o recurso precisa ser valioso para depois ser raro. O mesmo raciocínio é válido para recursos difíceis de imitar (que serão primeiramente valiosos e depois raros). Em resumo, propõe-se que o sinergismo do modelo VRIO está na combinação de pelo menos um recurso que seja valioso, raro e de difícil imitação somado a um ou mais recursos estratégicos “O”rganização que reforce a união dos demais recursos.

Assim, após a medição da escala de classificação, propõe-se que se reflita sobre quais recursos são de fato sinérgicos. Os modelos apresentados podem ser utilizados como uma ferramenta de suporte para os gestores que trabalham em ambientes competitivos para direcionar a atenção aos aspectos intangíveis da firma e a forma como a empresa organiza esses atributos para alcançar o sucesso. A intenção é direcionar o processo de avaliação dos gestores focando nos elementos essenciais que dão suporte a atividades gerenciais que muitas vezes passam despercebidas ou simplesmente são de difícil entendimento e/ou mensuração.

A partir do entendimento da complexidade dos recursos e da forma a qual eles são organizados e combinados, mesmo que de forma parcial, a firma poderá focar em ações que gerem mais valor econômico, encontrar possíveis problemas e reforçar os atributos que são competências centrais da firma capazes de gerar desempenho superior em detrimento da concorrência. Deste modo, o modelo *sense-making* do VRIO, o modelo que mostra o VRIO como uma função que combina os recursos e a escala de classificação do VRIO, possibilita a avaliação, escolha e implementação de estratégias relevantes para as empresas em ambientes competitivos.

## Considerações finais

É possível perceber que o modelo de 2007 (VRIO) está mais voltado para a aplicação prática de uma teoria, a Resource Based Theory (RBT), uma vez que busca elementos que possibilitem aos gestores a avaliação objetiva de seus recursos quanto à geração ou não de vantagens competitivas. Assim, o modelo atual (VRIO) parece ter sido apresentado de forma a permitir uma maior aproximação entre a teoria e prática.

O próprio fato de o autor trazer ao conjunto de indicadores, a capacidade que a empresa terá em explorar e converter recursos potenciais de geração de vantagem competitiva em reais vantagens competitivas (Organização) parece estar muito alinhado com a realidade de inúmeras empresas, que embora possuindo recursos especiais (valiosos, raros e de difícil imitação) não conseguem se diferenciar de seus concorrentes e traduzir a capacidade destes recursos em desempenho superior.

Uma vez que Barney (2007) sugere que há relações entre possuir recursos valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis e, ainda, que cada um é uma forma de reforçar os outros atributos, acredita-se que o “O” do VRIO é o valor que de fato relaciona um atributo ao outro e é capaz de conectar de forma estratégica todos esses atributos. Ainda, essa



capacidade de reforçar o conjunto dos atributos é destacada pela ênfase intangível do recurso chamado Organização.

Indo além, para se aplicar o modelo VRIO nas organizações, avaliar apenas um recurso por vez é falacioso, uma vez que é a combinação de recursos chave que estejam relacionados positivamente ao desempenho da firma que pode gerar uma vantagem competitiva sustentável ou não, dependendo de como se dá a gestão desses recursos. Por isso, para dar mais sentido ao entendimento das ações estratégicas da firma, sugere-se que o estrategista de ambientes competitivos redobre sua atenção em aspectos intangíveis da firma que podem influenciar no desempenho da mesma. Deve-se focar, principalmente nas características dos elementos que compõem a gestão estratégia da firma, isto é, elementos essenciais que fazem parte do “o” do modelo VRIO.

A forma como os recursos das empresas são organizados merece mais atenção por parte dos gestores que devem buscar o entendimento de quais atributos são fontes de desempenho superior e como se dá a organização e combinação desses recursos. A questão da escala de mensuração é complexa, mas o trabalho faz essa proposta, contrariando a sugestão de Barney de que não se consegue mensurar os recursos VRIO . Outros modelos dentro do elenco de técnicas de análise e otimização de portfólios podem constituir outras sugestões.

A discussão e a escala de classificação proposta podem servir como forma de nortear os gestores sobre quais pontos merecem mais atenção estratégica na empresa. Já empiricamente o modelo deve ser testado para sua confirmação e mensurar quais fatores influenciam na organização dos atributos da firma e são capazes de prover desempenho superior. Contudo, Barney não cita exatamente como desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, mas sim, como avaliar se uma empresa possui recursos que possam gerar vantagem competitiva sustentável. Por isso, a mensuração do modelo VRIO ainda é uma das grandes críticas ao modelo, tratando-se de uma área que merece maior enfoque para pesquisas futuras.

## Referências

- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, p. 99-120, 1991.
- \_\_\_\_\_. *Looking inside for competitive advantage. The Academy of Management Executive*, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Organizational culture: can it be a source of Sustained Competitive Advantage. Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.
- BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. *Resource-Based Theory: creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University, 2007.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN JUNIOR, D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, v. 27, p. 625-641, 2001.
- BERNHARDT, D. *Competitive Intelligence: how to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence*. London: Financial Times, 2003.
- BURLAMAQUI, L.; PROENÇA, A. Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégia da firma. *Revista Brasileira de Inovação*, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 79-110, jan./jun. 2003.
- CANONGIA, Claudia et al. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. *Gestão da Produção*, São Carlos, SP, v. 11, n. 2, ago. 2004 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2004000200009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2004000200009&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 17 set. 2011.
- CARVALHO, F. M.; KAYO, E. K.; MARTIN, D. M. L. Tangibilidade e intangibilidade na determinação do desempenho persistente de firmas brasileiras. *RAC*, Curitiba, v. 14, n. 5, p. 871-889, set./out. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n5/v14n5a07.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2011.

COLLINS, D. J. How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, v. 15, p. 143-152, 1994.

COOK JUNIOR, V. J. Marketing strategy and differential advantage. *Journal of Marketing*, New York, v. 47, n. 2, p. 68-75, 1983.

COOK JUNIOR, V. J. The net present value of market share. *Journal of Marketing*, New York, v. 49, n. 3, p. 49-63, 1985.

CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCI, L.; GRAVE, P. S. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 48, n. 4, São Paulo, out./dez. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902008000400002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902008000400002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 24 ago. 2011.

DE WIT, B.; MEYER, R. *Strategy: Process, Content, Context: an international perspective*. London: McGraw Hill, 2006.

DRUCKER, P. F. The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, Boston, v. 80, n. 8, p. 95-103, Aug. 2002.

GLUCK, F; RUMELT, R. The Dilemmas of Resource Allocation. *Journal of Business Strategy*, v. 2, n. 2, p. 67-71, 1981.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. São Paulo: Bookman, 2003.

HUBER, G. P. Organizational Learning: the contributing processes and the literatures. *Organizational Science*, v. 2, n. 1, p. 88-115, Feb. 1991.

JAWORSKI, B. J.; MACINNIS, D. J.; KOHLI, A. K. Generating Competitive Intelligence in Organizations. *Journal of Market - Focused Management*, v. 5, n. 4, p. 279-307, Dec. 2002.

KLEIN, A. *Organizational culture as a source of competitive advantage*. Bangkok: E-leader, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman, 2000.

PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. 4<sup>th</sup> ed. Oxford: Oxford University Press, 2009.

PETIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. *Handbook of strategy and management*. London: Sage, 2002.

POPADIUK, S.; RICCIARDI, G. Conversão do conhecimento é fonte de vantagem competitiva sustentável? Uma análise empírica sob a perspectiva da Resource-based View. *Gestão da Produção*, v. 18, n. 1, São Carlos, SP, 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2011000100014&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2011000100014&lang=pt)>. Acesso em: 24 ago. 2011.

ROCHA, E. M. P.; DUFLOTH, S. C. Análise comparativa regional de indicadores de inovação tecnológica empresarial: contribuição a partir dos dados da pesquisa industrial de inovação tecnológica. *Perspectiva da Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, abr. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362009000100013&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362009000100013&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 17 set. 2011.

SCHUMPETER, J. *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper, 1975.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TEECE, D. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, London, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.

TIGRE, P. B. *A gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. *Inovação e teorias da firma em três paradigmas. Revista de Economia Contemporânea*, São Paulo, n. 3, p. 67-111, jan./jun. 1998.

WERNERFELT, B. Resource-based strategy in a stochastic model. In: MONTGOMERY, C. *Resource-based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 1995.

\_\_\_\_\_. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 5, p. 171-180, 1984.

**Recebido em:** 28/3/2011.

**Aprovado para publicação em:** 3/5/2011.