

CONTRIBUIÇÕES DA ESTRUTURA VRIO NA BUSCA POR VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTAVEL

Nome: Alline Alexandre de Sousa Leônidas¹
E-mail: allinanda@hotmail.com

RESUMO:

A Visão Baseada em Recursos - RBV equivale uma das principais correntes das ideias da área de estratégia empresarial. Os recursos de uma organização podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável, desde que evidenciada pela empresa como valiosos, raros, difíceis de serem copiados e explorados pela empresa. Esse artigo, trata-se de um estudo teórico, com objetivo de discutir a Visão baseada em Recurso – RBV sob a ótica da ferramenta *Framework VRIO* como fonte de vantagem competitiva para as organizações, com base em uma pesquisa bibliográfica descritiva, de cunho qualitativo, afim de levantar informações e dados para a condução da investigação proposta a partir dessa temática, buscando mostrar a relevância da aplicação da ferramenta *Framework VRIO* para as organizações, apoiando-se em livros e artigos científicos.

Palavras-chave: VRIO; Vantagem Competitiva Sustentável; Teoria Baseada em Recursos-RBV.

ABSTRACT:

The Resource-Based View - RBV equals one of the main streams of ideas in the area of business strategy. The resources of an organization can be a source of sustainable competitive advantage, as long as they are evidenced by the company as valuable, rare, difficult to be copied and exploited by the company. This article is a theoretical study, with the objective of discussing the Resource-Based View - RBV under the optics of the tool *Framework VRIO* as a source of competitive advantage for organizations, from a descriptive bibliographic research, of qualitative nature, in order to raise information and data for the conduct of the investigation proposed from this theme, seeking to show the relevance of the application of the tool *Framework VRIO* for organizations based on books and scientific articles.

Keywords: VRIO; Sustainable Competitive Advantage; Resource-Based Theory.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão Estratégica tem alcançado um lugar de destaque nos últimos anos, uma vez que a mesma compreende táticas diversas na busca por vantagem competitiva. Para Barney e

¹ Mestranda em Administração e Desenvolvimento Empresarial, pela Universidade Estácio de Sá.

Hesterly (2017), o processo de gestão estratégica é um conjunto de análises e escolhas que visa aumentar a possibilidade de uma empresa de fazer boas escolhas, ou seja, gerar estratégias para alcançar uma vantagem competitiva. Segundo Wittington (2012), estratégia empresarial abrange processos organizacionais inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura que define a empresa.

Michael E. Porter e muitos outros estudiosos vem estudando a gestão estratégica ao longo dos últimos anos e desenvolvendo vários modelos e estruturas de análise e formação de estratégias a fim de identificar e conhecer as ameaças e oportunidades externas, bem como as forças e fraquezas internas para buscar o diferencial competitivo no mercado. Nos anos 80 a abordagem predominante foram as cinco forças de Michael Porter, que fortemente influenciada pelo paradigma estrutura-conduta-desempenho leva a empresa a criar posições defensivas contra as forças competitivas externas. A Visão Baseada em Recursos-RBV nasce a partir dos trabalhos de Selsnick (1957) e Penrose (1959) e desenvolvida por Barney (1991) e Peteraf (1993). Sugere que a vantagem competitiva é fruto de um conjunto de recursos internos que coloca a organização em posição favorável com relação a seus concorrentes (BARNEY E HESTERLY, 2017).

A Visão Baseada em Recursos-RBV é uma perspectiva recente que considera os recursos e capacidades como sendo a base de conhecimento produtivo e organizacional tornando-se a uma importante fonte de vantagem competitiva. O presente artigo tem como objetivo discutir a Visão Baseada em Recurso-RBV sob a ótica da ferramenta *Framework* VRIO como fonte de vantagem competitiva sustentável para as organizações. A metodologia utilizada nesse trabalho será uma pesquisa bibliográfica descritiva, de cunho qualitativo, com o intuito de levantar informações e dados que servirão de base para a condução da investigação proposta a partir dessa temática, buscando mostrar a relevância da aplicação da ferramenta Framework VRIO para as organizações apoiando-se em livros e artigos científicos.

Para a compreensão dos pressupostos básicos, a seção seguinte apresenta uma exposição sobre a literatura no sentido de entender as vantagem competitiva sustentável e os retornos diferenciais representados no modelo VRIO, com base na Visão Baseada em Recursos-RBV, apresentando as características que transmite ideias de retorno a si próprio consideradas como vantagem competitiva sustentável. E por fim, as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEORICO

2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS – RBV

Desde Penrose (1959), a abordagem dos recursos vem se fazendo presente na análise dos fatores de crescimento das organizações, porém essa abordagem ganhou um maior destaque a partir da ênfase nos recursos internos, que se denomina Visão Baseada em Recursos-RBV, de Barney (1991). No sentido mais básico, a RBV é uma perspectiva teórica em que os recursos organizacionais são vistos como uma força importante no que diz respeito a durabilidade, ao avanço e ao desempenho, sendo o seu foco o alcance da vantagem competitiva sustentável através dos recursos tangíveis e intangíveis (WERNERFELT, 1984).

O pesquisador e professor de Administração na Ohio State University, Jay Barney (2004), considerado hoje como uma das principais autoridade no campo de estudo da Gestão Estratégica e um dos criadores do conceito da Visão Baseada em Recurso-RBV, afirma que RBV é um modelo de desempenho da empresa que se concentra nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva sustentável.

Para Barney e Hesterly (2017), os Recursos da empresa são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa pode controlar e usar para criar e executar estratégias. Os recursos tangíveis são tudo aqui que é possível palpar, tocar, inclui: a fábrica, os produtos, equipamentos, moveis, estoques, veículos, etc., os recursos intangíveis compreende a tudo que a empresa possui que não é possível a percepção ao toque, exemplo: reputação entre os clientes, trabalho em equipe, imagem da empresa, marca, patentes, direitos autorais, etc. E a capacidade, ainda segundo Barney e Hesterly (2017), é um subconjunto dos recursos de uma empresa que permitem que uma organização aproveite ao máximo os recursos de sua propriedade.

Segundo a classificação feita por Barney e Hesterly (2017), os recursos da empresa podem ser classificados em quatro grandes categorias: Recursos Financeiros: inclui o dinheiro, detentores de ações, detentores de títulos, bancos e lucros; Recursos Humanos: inclui treinamentos, experiencia, relacionamento, ideias de gestores e trabalhadores, inteligência; Recursos Físicos: inclui recursos tecnológicos tangíveis, localização geográfica, instalações e equipamentos, acesso a matéria prima; e Recursos Organizacionais: inclui estrutura formal, planejamento formal e informal, sistemas de controle e coordenação, cultura e reputação e relações informais entre grupos. Para Barney (1991), na linguagem da análise

estratégica tradicional, os recursos da empresa são forças que as empresas podem conceber e implementar suas estratégias.

Ainda sobre o artigo publicado no “Journal of Management”, em 1991, Jay Barney aponta a RBV como um "corpo rico" de dispositivos ligados, porém diferentes, que colaboram na apreciação da posição de uma empresa em relação à sua vantagem competitiva sustentável. E sua utilidade principal é ajudar os executivos a identificar quais recursos e competências podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável e quais têm uma baixa probabilidade de sê-lo. Dessa forma, as capacidades dinâmicas tornam-se fundamentais para organizações que anseia pela melhoria contínua. Uma forma de identificar esses recursos, segundo Barney (1991), é utilização da ferramenta *Framework* VRIO que será abordada no próximo subtítulo desse trabalho.

2.2 FERRAMENTA FRAMEWORK VRIO

O estudo realizado por Barney (1991), traz uma relação entre os recursos da empresa com a vantagem competitiva sustentável baseada em quatro indicadores: V (valor), R (raridade), I (imitável) e S (substituibilidade) denominado VRIS. Posteriormente, no livro publicado em 2007, Barney modifica o último indicador S (substituibilidade) por O (organização), formando o modelo VRIO atualmente utilizado como ferramenta na busca pela vantagem competitiva sustentável pelas empresas. De acordo com Barney e Hesterly (2017), o modelo *Framework* VRIO reúne um conjunto de ferramentas para analisar todos os recursos que uma empresa possui, bem como o potencial de cada um para gerar vantagens competitivas.

No Quadro 1 abaixo, Barney e Hesterly (2017), apresenta quatro perguntas necessárias para análise baseada em recursos verificando pontos fortes e fraquezas da empresa.

QUADRO 1: Modelo VRIO

VRIO	Questões-chaves
Valor	Um recurso permite que uma empresa explore uma oportunidade e/ou neutralizar uma ameaça ambiental?
Raridade	Um recurso é atualmente controlado apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?

Imitabilidade	As empresas sem um recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
Organização	As outras políticas e procedimentos de uma empresa estão organizados para apoiar a exploração de seus recursos valiosos, raros e caros de imitar?

Fonte: Barney e Hesterly, p. 68 (2017).

Analisando a estrutura VRIO, Barney (1991) tenta determinar o quão valioso é o recurso, em segundo verifica a raridade, em terceiro confirma a imitabilidade e por fim analisa a capacidade inteligente da organização ao implementar as estratégias a fim de aumentar a lucratividade.

Um pouco sobre cada um desses indicadores apresentados no modelo VRIO:

a) A questão do valor: se o recurso permitir que a empresa explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça, esta pode desenvolver uma força organizacional e uma paridade competitiva, desde que, além de manter valiosos, a empresa explore esses recursos. b) A questão da raridade: para proporcionar vantagem competitiva e uma força distintiva, um recurso, além de ser valioso, precisa ser controlado por poucos concorrentes, embora essa vantagem seja temporária. c) A questão da imitabilidade: para ser uma fonte de vantagem competitiva e uma força distintiva sustentável, um recurso, além de ser valioso, raro e explorado pela empresa, deve ser difícil de ser copiado. Para tanto, a empresa precisa desenvolver mecanismos que tornem a imitação custosa, como por exemplo, o desenvolvimento de: (i) condições históricas únicas, que permitam vantagens de pioneirismo; (ii) ambiguidade causal, ou seja, quando os concorrentes não sabem o que está por trás de determinada vantagem competitiva; (iii) complexidade social, isto é, quando a vantagem competitiva de uma empresa é proveniente de relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais; e (iv) patentes, que garantem o direito de propriedade sobre um recurso. d) A questão da organização: para aproveitar o máximo de seus recursos, a empresa deve explorá-los e organizá-los. Para tanto, é necessário desenvolver uma estrutura formal de reporte, controles gerenciais formais e informais e políticas de remuneração que criem incentivos para que os funcionários sigam determinados padrões de comportamento. (GOHR, 2011, p. 63-64)

O modelo VRIO auxilia na identificação dos pontos fortes e fracos de uma organização e o, mais importante, tenta usar os recursos ou capacidades que poderiam levar ao sucesso econômico para se tornar ainda mais competitiva. Vale lembrar que a vantagem competitiva sustentável está ligada a estratégias de longo prazo, desencadeando resultados longevos.

Segundo Cardeal e António (2012), o indicador "V", os recursos geram valor quando a sua utilidade leva a novas estratégias que são simultaneamente eficientes e eficazes. No entanto, embora alguns recursos possam oferecer serviços de valor, estes serviços podem ser suprimidos até que as empresas possam ter as capacidades certas. Bowman e Ambrosini (2007), explicam que os recursos por si só não são valiosos e têm de ser combinados com atividades e capacidades. O "R" que significa raridade tem as suas limitações e, devido ao fato de que se a maioria dos rivais possuir o mesmo recurso, existe uma grande probabilidade de o utilizarem da mesma forma, o que não será, portanto, uma fonte de obtenção de vantagem competitiva. O indicador "I" ou imitabilidade, explica como sempre que um recurso já se encaixa nas duas primeiras categorias de ser valioso e raro, mas pode ser copiado, significando que a vantagem competitiva não será alcançada. O indicador "O", entende-se como as capacidades dinâmicas atual "organização". Mesmo que um recurso seja valioso, raro e inimitável, os problemas parecem surgir como ambiguidade, dependência do caminho ou aspectos intangíveis que criam complicações. (CARDEAL E ANTÓNIO, 2012).

Percebe-se que a estrutura VRIO é eficaz para que os recursos tenham vantagens competitivas sustentáveis. No entanto, alguns autores não concordam nos predicados do VRIO e levantam algumas limitações, especificamente: (1) VRIO projeta a singularidade de fatores distintos (Black & Boal, 1994); (2) o quadro não cumpre determinados critérios e foi alterado para análise posterior (Finney, 2008); (3) a análise de recursos inimitáveis é inconcebível; e (4) as abordagens quantitativas representam desafios e levam ao uso de métodos desatualizados (Hoskisson, 1999). No tópico seguinte, serão apresentados algumas das limitações da estrutura VRIO.

2.3 LIMITAÇÕES DA ESTRUTURA VRIO

Em 1991 Barney acreditava que ao aplicar os quatro elementos da estrutura VRIO (valioso, raro, imitável e organizado), as características de um recurso organizacional seriam facilmente identificadas.

Black & Boal (1994), não apoia essa visão de Barney (1991) e criticam a estrutura VRIO, pois ela não considera pacotes de recursos e, ao contrário, reconhece os recursos como fatores singularmente distintos, além disso os estudos iniciais não diferenciam os recursos das capacidades. Amit e Schoemaker (1993) julgam que os recursos retratam ativos que são de

posse de uma organização, ao passo que as capacidades são as habilidades da organização de aproveitar os recursos para atingir objetivos. Os mesmos autores explicam que, embora a estrutura VRIO represente um fator de segurança, por ser difícil de copiar em termos de ativos organizacionais, apenas alguns ativos estratégicos são úteis para a vantagem competitiva sustentável. De acordo com Godfrey e Hill (1995), recursos valiosos, raros e inimitáveis são normalmente intangíveis e, portanto, complicados em termos de mensuração. Godfrey e Hill (1995) acreditam que não é possível avaliar um recurso inobservável e inimitável (HOSKISSON, 1999).

Outra limitação encontrada na literatura é quando se trata de abordagens quantitativas da estrutura VRIO e a RBV, pois a complexidade da análise de recursos intangíveis leva muitos pesquisadores a utilizar estudos de caso, estudos de campo ou amostras que se destacam (MURCIA, 2022). O VRIO é útil em organizações que lidam com concorrência constante e mudanças rápidas no ambiente, organizações essas que fazem do conhecimento um pilar para alcançar vantagens competitivas sustentáveis. Quando novos conhecimentos são descobertos, o valor é criado. Quando o conhecimento não está sendo considerado e a comunicação não está fluindo entre as várias etapas, há poucas chances de recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizados. (MURCIA, 2022).

Teece et al. (2007) e Sirmon et al. (2007) explicam que outra limitação da estrutura VRIO é que ter a posse do recurso não é suficiente para obter vantagem competitiva sustentada, pois não são os recursos que geram valor, mas é a funcionalidade do recurso e como o recurso é empregado. Sirmon et al. (2007) explicam ainda que a vantagem competitiva sustentada só é alcançada se as empresas estruturarem a sua carteira de recursos e os pacotes de recursos para criar capacidades. Sendo assim, não seja possível que uma empresa demonstre capacidade de criar continuamente novas capacidades.

3. CONCLUSÃO:

Desde os anos de 1990, fortemente influenciada por Penrose (1959), a literatura vem crescendo no sentido de buscar entendimento sobre os retornos diferenciais que a Visão Baseada em Recursos-RBV traz para as organizações, enfatizando os recursos e capacidades como fatores geradores de retornos financeiros. Do ponto de vista empresarial, os estudos

sobre essa temática, pouco discutido até pouco tempo atrás, traz um direcionamento a gestão estratégica da empresa, possibilitando um crescimento e uma diversificação de estratégias que exigem dos gestores um maior conhecimento e habilidades para reconhecer e gerar vantagem competitiva sustentável.

Barney e Hesterly (2017) afirmam que recursos valiosos, raros e de difícil imitação são fonte de vantagem competitiva sustentável, contudo, sua má utilização pode reduzir a capacidade da empresa de obter vantagem competitiva, gerando apenas paridade competitiva ou mesmo desvantagem competitiva.

Nesse sentido, a pesquisa atinge o objetivo proposto uma vez que traz vários posicionamentos e visões de diversos estudiosos sobre a RBV e a ferramenta *Framework* VRIO, procurando contribuir para a consolidação de um corpo teórico ainda pouco explorado sobre a visão baseada nos recursos da empresa, contudo buscando um reconhecimento da importância dos recursos organizacionais como os verdadeiros responsáveis por viabilizar a vantagem competitiva sustentável da organização. As discussões apresentadas sugerem um norte aos gestores sobre quais pontos merecem mais atenção estratégica na empresa.

Como nesse estudo foram realizados apenas uma revisão bibliográfica e para dar continuidade a pesquisa, sugere-se que seja aplicado um estudo empírico afim de verificar a formatação e implementação da ferramenta *Framework* VRIO em empresas do mesmo segmento. Vale ressaltar que Barney (1991), não cita como desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, mas sim, como avaliar se sua empresa possui recursos valiosos, raros, imitáveis e organizacionais.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

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

BARNEY, Jay. O futuro da estratégia [entrevistado por Flávio Carvalho de Vasconcelos e Luiz Artur Ledur Brito]. *GV EXECUTIVO*, v. 3, n. 2, p. 45-48, 2004.

- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. 5. ed. São Paulo. Pearson Educação, 2017.
- Black, J.; Boal, K. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 131- 148
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. (2000). Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1- 15.
- CARDEAL, N.; ANTÓNIO, N. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?, *African Journal of Business Management*, 6(37), 10159-10170.
- FINNEY, R.; LUEG, J.; CAMPBELL, N. (2008). Market pioneers, late movers, and the resourcebased view (RBV): A conceptual model. *Journal of Business Research*, 61(9), 925-932
- GODFREY, P.; Hill, C. (1995). The problem of unobservables in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 16(7), 519-533.
- GOHR, C. F.; SANTOS, L.C.; BURIN, C.B.; MARQUES, M.S.; ARAI, R.M. Recursos Estratégicos e Vantagem Competitiva: Aplicação do Modelo VRIO em uma organização do Setor Sucroalcooleiro. *Revista Gestão Organizacional-RGO*, v. 4, n. 1, 2011.
- HOSKISSON, R.; WAN, W.; YIU, D.; HITT, M. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456.
- MURCIA, Nathanaëlle NS; FERREIRA, Fernando AF; FERREIRA, João JM. Enhancing strategic management using a “quantified VRIO”: Adding value with the MCDA approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 2022, 174: 121251.
- PERNOSE, E. *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley, 1959.
- PETIGREW, A.; THOMAS, R.; WHITTINGTON, R. *Handbook of strategy and management*. London: Sage, 2002.
- PORTER, M. *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- SIRMON, D.; HITT, M.; IRELAND, R. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.
- TEECE, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

WERNEEFELT, B. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, v. 5, p.171-180, 1984.