



Revista de Administração - RAUSP

ISSN: 0080-2107

rausp@edu.usp.br

Universidade de São Paulo

Brasil

Pereira Pavão, Yeda Maria; Sehnem, Simone; Hoffmann, Valmir Emil  
Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva  
Revista de Administração - RAUSP, vol. 46, núm. 3, julio-septiembre, 2011, pp. 228-242  
Universidade de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223421754002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva

Yeda Maria Pereira Pavão  
Simone Sehnem  
Valmir Emil Hoffmann

## RESUMO

No estudo aqui apresentado identificou-se a relação entre os recursos valiosos, inimitáveis, raros e organizáveis, e a vantagem competitiva sustentável (VCS) em duas organizações. As selecionadas para a efetivação desse trabalho foram: a Coamo Agroindustrial Cooperativa, que atua no segmento de cooperativa, e a industrial Cristófoli Equipamentos de Biossegurança Ltda. Trata-se de estudo de casos, com procedimentos descritivo-qualitativos, desenvolvido com os gestores do nível estratégico e tático. A operacionalização do estudo deu-se a partir do levantamento e da identificação das pessoas envolvidas no processo estratégico dispostas a participar da pesquisa e realizar as entrevistas. O estudo revelou que as fontes de recursos encontradas pelas organizações, e que as tornaram potenciais geradoras de vantagem competitiva, apresentaram desempenho superior ao de seus concorrentes pelos resultados alcançados, o que garantiu sustentabilidade a ambas. Na Coamo, os dados mostraram que os recursos que se destacaram e são geradores de vantagem competitiva variam entre: financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Já para a Cristófoli, destacaram-se os recursos físicos e humanos. Concluiu-se que as duas organizações, a partir da combinação adequada de seus recursos, fazem uso de distintas formas de obtenção de vantagem competitiva, como os recursos físicos, da reputação empresarial, dos recursos de capital humanos e organizacionais, provenientes da estrutura e da política de atuação.

**Palavras-chave:** *resource-based view*, modelo VRIO, vantagem competitiva sustentável.

## 1. INTRODUÇÃO

Estudos realizados por Penrose desde 1950 já preconizavam que as diferentes aplicações dos recursos da firma são fontes de seu crescimento. A autora enfatizava que a melhor utilização dos recursos pela empresa faz com

Os autores agradecem, em especial, à Coamo Agroindustrial Cooperativa e à Cristófoli Equipamentos de Biossegurança Ltda. pelo apoio e pela compreensão para a realização da pesquisa relatada neste artigo. Informamos que as opiniões/análises expressadas neste estudo são de responsabilidade de seus autores.

Recebido em 09/maio/2010  
Aprovado em 27/junho/2011

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1009

Yeda Maria Pereira Pavão, Graduada em Administração pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão, Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná, é Doutoranda em Administração e Turismo na Universidade do Vale do Itajaí e Professora Assistente no Departamento de Administração da Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão (CEP 87303-100 – Campo Mourão/PR, Brasil).

E-mail: yedapavao@uol.com.br

Endereço:

Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão  
Avenida Comendador Norberto Marcondes, 733  
87303-100 – Campo Mourão – PR

Simone Sehnem, Graduada em Agronegócios e Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina, Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, é Doutoranda em Administração na Universidade do Vale do Itajaí (CEP 88302-202 – Itajaí/SC, Brasil).  
E-mail: simonesehnem\_adm@yahoo.com.br

Valmir Emil Hoffmann, Doutor em Administração de Empresas pela Universidad de Zaragoza, é Professor na Universidade de Brasília (CEP 70910-900 – Brasília/DF, Brasil).  
E-mail: ehoffmann@unb.br

que ela consiga impulsionar ou delimitar sua competitividade perante o mercado. Com o passar dos anos, outros estudiosos como Wernerfelt (1984) e Barney (1991) também passaram a investigar a estratégia empresarial pela ótica da visão baseada em recursos (VBR) (*Resource-Based View* – RBV). Assim como Penrose (1959), Wernerfelt (1984) define como recursos de uma firma todos os ativos tangíveis e intangíveis tais como máquinas, marcas, conhecimento em tecnologia, habilidades pessoais empregadas, procedimentos eficientes, dentre outros. Os recursos da firma são todos os ativos, capacidade organizacional, processo organizacional, informação e conhecimento controlado por uma firma, que permitem criar e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia e que sejam sustentadas por mais tempo (BARNEY, 1991).

Estudos distintos retratam a aplicabilidade da *resource-based view*, acronicamente conhecida como RBV, e uma das maneiras para utilizar a RBV consiste no modelo VRIO: *V* para valioso, *R* para raridade, *I* para difícil imitação e *O* para organizável. Notoriamente a literatura científica considera Barney (1991) como o precursor do modelo VRIO, que consiste em analisar a relação de heterogeneidade e a imobilidade dos recursos da empresa, bem como a sustentabilidade da vantagem competitiva. Barney (1991) investigou os recursos utilizados pela empresa sob o ponto de vista das questões de valor, de raridade, de imitabilidade e de organização dos recursos para a sustentabilidade da vantagem competitiva. Isso parece ter significado um marco na compreensão da vantagem competitiva da firma, de uma ótica externa predominante então (PORTER, 1983), para uma ótica interna, ou seja, a posse ou acesso a recursos competitivos. O modelo de Porter de análise competitiva é empregado, por exemplo, para a identificação das forças ambientais que influenciam a concorrência das empresas e para a análise da competitividade de empresas de diversos portes e dos mais variados setores industriais e de serviços (SEHNEM, LAZZAROTTI e BANDEIRA-DE-MELLO, 2009, p.22).

Porter desenvolveu diversas pesquisas relacionadas à análise da indústria considerando o ambiente externo e as forças que dirigem a concorrência na indústria, ou seja, os entrantes potenciais, os fornecedores, os compradores, ameaça de produtos e serviços substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes. Outra contribuição significativa de Porter foi o pensamento estratégico com a análise da cadeia de valor e as relações entre a lucratividade futura e a estrutura de um setor. O autor idealizou, também, as estratégias que podem conduzir a empresa a uma posição competitiva, a partir de três modos de criação de valor: baixo custo, diferenciação e enfoque. Portanto, Michael Porter pode ser considerado como um autor basilar das teorias de estratégia. Houve, todavia, outra vertente analítica voltada para o interior da firma e que analisa os recursos capazes de gerar vantagem competitiva, denominada como *Resource-Based Review* – RBR (e.g. WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991), o que indica que a RBV evoluiu em paralelo com as demais abordagens teóricas.

Sob essa mesma perspectiva, ao desenvolver uma pesquisa sobre a exploração dos recursos raros, valiosos e capacidades, Newbert (2008) percebeu uma lacuna em estudos dessa natureza e analisou empiricamente as relações entre valor, raridade, vantagem competitiva e desempenho. Os resultados sugerem que o valor e a raridade estão relacionados com a vantagem competitiva e esta com o desempenho, e, por sua vez, a vantagem competitiva medeia a raridade com a relação do desempenho. Newbert (2008) retoma os estudos feitos sobre RBV (BARNEY, 1991; AMIT e SCHOEMAKER, 1993; HENDERSON e COCKBURN, 1994; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; EISENHARDT e MARTIN, 2000; POWELL, 2001; BARNEY, 2007) e destaca que eles apresentaram três hipóteses:

- se uma empresa possui e explora recursos e capacidades, e se ambos são valiosos e raros, alcançará a vantagem competitiva;
- se esses recursos e capacidades também são ambos inimitáveis e não substituíveis, a empresa vai sustentar essa vantagem;
- a realização de tais vantagens permitirá à empresa melhorar seu desempenho de curto e longo prazos.

A partir da evolução dos estudos à luz da visão baseada em recursos e do modelo VRIO, neste trabalho identificou-se a relação entre os recursos valiosos, inimitáveis, raros e organizáveis, e a vantagem competitiva sustentável (VCS) em duas organizações com alto grau de representatividade nos respectivos setores em que atuam: a Coamo Agroindustrial Cooperativa e a Cristófoli Equipamentos de Biossegurança Ltda. Para tanto, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: identificar os recursos competitivos a partir do modelo VRIO e identificar as implicações competitivas dos recursos em ambas as organizações.

Este artigo foi organizado da seguinte forma: além desta introdução, na seção 2 apresentam-se ideias e construtos teóricos relacionados à visão baseada em recursos e sua aplicação nas empresas; na seção 3, abordam-se o caso de pesquisa e a metodologia aplicada; na seção 4 são apresentados e analisados os dados; e na seção 5 evidenciam-se as considerações finais.

## 2. VISÃO BASEADA EM RECURSOS

O pressuposto básico da VBR consiste na relação de causalidade entre vantagem competitiva sustentável e análise da escassez ou recursos disponíveis (PFEFFER e SALANCIK, 1978; ULRICH e BARNEY, 1984).

Kretzer e Menezes (2006) investigaram as implicações teóricas da visão baseada em recursos para o entendimento da vantagem competitiva da firma. Os autores destacam que a versão dominante, na análise da vantagem competitiva, é representada por autores ligados à economia organizacional,

que explica as diferenças (heterogeneidade) entre as firmas, focalizando aspectos comportamentais (modos de organização dos recursos únicos, essenciais). Os autores evidenciam, ainda, que essa abordagem assume importância na medida em que avança sobre a análise da vantagem competitiva posicional baseada no desempenho, em termos de eficiência e eficácia. A principal contribuição do estudo desses autores pauta-se nas implicações teóricas e estudos que poderão ser desenvolvidos sobre a combinação entre a abordagem baseada em recursos, a do aprendizado organizacional, a das capacidades dinâmicas, a das capacidades organizacionais e a economia da tecnologia.

Coelho, Pavão e Bandeira-de-Mello (2009) constataram que, embora haja a utilização da VBR em estudos nacionais e internacionais com publicações ou apresentações em eventos científicos, foi apenas a partir de 2008 que houve uma expansão maior de sua aplicabilidade, tanto em ensaios teóricos como em estudos empíricos. Revelaram, principalmente, que a maioria das publicações sobre VBR ainda concentra-se no cenário internacional, salientando que, no cenário nacional, se encontram os estudos de outros pesquisadores que também se dedicaram a analisar a disseminação da VBR (SERRA, FERREIRA e PEREIRA, 2007; WALTER, BAPTISTA e AUGUSTO, 2008; WALTER e SILVA, 2008; SERRA *et al.*, 2008). Outros trabalhos que utilizaram a bibliometria também apresentaram resultados semelhantes. Conforme as considerações de Walter e Silva (2008), apenas em 1999 iniciaram-se no Brasil publicações de artigos que utilizaram RBV (em inglês) ou VBR (em português), o que representou apenas 3,33% em relação à área de estratégia. Ainda sobre bibliometria, no contexto internacional cita-se o trabalho realizado por Acedo, Barroso e Galan (2006) em que abordaram a disseminação e a tendência principal da RBV e a evolução da *Resource-Based Theory* (RBT) e em como tem afetado outros campos. Os resultados apresentados pelos autores revelaram que houve três tendências principais dentro do que chamaram de teoria com base em recursos (ou RBT como sigla do inglês *Resource-Based Theory*): *the resource-based view*, *the knowledge-based view* e *the relational view*. Ainda sobre o acrônimo RBT, Acedo, Barroso e Galan (2006) suscitam a discussão sobre a falta de consenso na forma de rotular o conjunto de trabalho de pesquisas sobre RBV ou capacidades. Os autores revelam que a RBV aparece principalmente como teoria, perspectiva, visão ou abordagem, dentre outras formas, e, para aprofundar essa dimensão discursiva, afirmam que Priem e Butler exprimem, em 2001, que essa indecisão não é um assunto sem importância, ou seja, o uso de um ou de outro termo indica um grau diferente de desenvolvimento ou *status* científico diferente. Os autores salientam, contudo, que preferiram utilizar a análise da **abordagem** [destaque nosso] a aprofundar a discussão sobre essa questão e que usaram o termo RBT para delimitar o âmbito geral. Dentre as conclusões, Acedo, Barroso e Galan (2006) destacam as ligações entre a RBT e outras teorias e abordagens para o estudo das organizações.

Como exemplo das variações terminológicas envolvendo a VBR, também se encontra, nos estudos de Foss, de 1998, a *Resource-Based Perspective* (RBP). O autor justifica que essa variação se deve ao uso na academia, ao se referirem como a perspectiva baseada em recursos, e que se trata de fato de uma perspectiva já utilizada em estudos por antecessores, como “Selznick, 1957; Penrose, 1959; e Chandler, 1962” (FOSS, 1998, p.133).

Embora na literatura existam formas interpretativas diferentes tanto para conceituar RBV, como para sua aplicação empírica, Wernerfelt (1984) idealizou a visão baseada em recursos com o intuito de analisar a posição da empresa em relação a seus recursos e, pautado nessa análise, propôs opções de estratégias a serem utilizadas pela empresa. Assim, essa visão retrata os meios de alcançar a vantagem competitiva por meio da perspectiva dos recursos. Essa percepção foi confirmada posteriormente por Barney (1991) e Peteraf (1993), que desenvolveram pesquisas no intuito de compreender a razão de diferentes desempenhos entre empresas da mesma indústria e dentro de ambientes de ampla competição. Destaca-se também o trabalho precursor de Penrose (1959) ao abordar a teoria do crescimento da firma sob o enfoque de que é um conjunto de recursos organizados administrativamente, usados para propiciar sua sobrevivência. Outra abordagem de relevo é o trabalho de Dierickx e Cool (1989), que tratam dos recursos que geram vantagem competitiva. Esses autores destacam que os recursos não podem ser comercializados, imitados ou substituídos, em uma referência clara a sua imobilidade. Conforme Foss (1998), a abordagem baseada em recurso tornou-se, gradualmente, a perspectiva dominante na pesquisa em estratégia (conteúdo). Já Barney (1991) evidencia que os recursos podem ser considerados relevantes estrategicamente. Os recursos são distribuídos de forma heterogênea e a unidade de análise desse autor é a firma e não a indústria, aspecto pautado na visão de Porter de 1980 sobre estrutura-conduta-desempenho. Igualmente, reitera as características de um recurso em potencial para ter vantagem competitiva: ser valioso; ser raro entre as firmas concorrentes e potenciais concorrentes; ser imperfeitamente imitável; e não ser estrategicamente substituível por outro recurso. Essa mesma ótica pode ser reforçada no estudo desenvolvido por Cardoso, Medeiros e Santo (2007, p.179) em que, ao retomarem estudos de Farina, Azevedo e Saes (1997), esclarecem que

- “[...] o ambiente competitivo é moldado pela interação entre a estrutura dos mercados (concentração, economias de escala e escopo, grau de diferenciação dos produtos, barreiras técnicas de entrada e saída), os padrões de concorrência, as características da demanda [...]”.

Sob o mesmo enfoque de Barney (1991), o trabalho de Peteraf (1993) aborda o modelo de como as empresas competem, isto é, seus recursos essenciais. A autora salienta que os recursos que promovem a vantagem competitiva consistem na heterogeneidade, nos limites à competição *ex post*, na

mobilidade imperfeita de recursos e nos limites à competição *ex ante*. Teece, Pisano e Shuen (1997) ainda descrevem a estrutura das capacidades (decisões e desempenho) dinâmicas. Nesse contexto, esses autores analisam a fonte de criação de riqueza, o desenvolvimento de capacidades organizacionais, as transformações tecnológicas, a propriedade intelectual, a fabricação, os recursos humanos e o aprendizado organizacional. Teece, Pisano e Shuen (1997) abordam também a questão que fundamenta a estrutura das capacidades dinâmicas, ou seja, a forma com que as firmas conseguem e sustentam a vantagem competitiva. Salientam que a capacidade é também um recurso, contudo um recurso que não se adquire: faz-se necessário criá-lo e desenvolvê-lo a partir das rotinas. Acrescentam que as firmas constroem vantagens duradouras somente a partir da eficiência e da eficácia. Estabelecem que, para obter a vantagem competitiva sustentável, devem concentrar-se no desenvolvimento de seus processos e produtos, na transferência tecnológica, na propriedade intelectual, na fabricação, nos recursos humanos e no aprendizado organizacional ou, ainda, focar em seu fluxo (rotina) e em sua capacidade produtiva. Mesmo no trabalho de Wernerfelt (1984), a ideia de explorar somente um recurso é vista como vulnerável na proteção das forças simultâneas do mercado. Considera-se melhor desenvolver um produto em um mercado e então entrar em outro mercado com uma posição forte, ou seja, desenvolver suas habilidades para melhor explorá-las, podendo até mesmo utilizá-las em dois ou mais mercados e em produtos diferentes. Ela sugere que as habilidades podem ser desenvolvidas, aplicadas ao processo e se tornarem um recurso atrativo. Salienta também que, na visão baseada em recursos, as organizações são vistas como um conjunto de recursos e capacidades que não podem ser livremente compradas e vendidas no mercado.

Com o escopo de explorar os recursos estratégicos utilizados pelas organizações e sua respectiva atratividade, foram reunidos no quadro 1 trabalhos desenvolvidos por autores brasileiros sobre o modelo VRIO e que seguiram a mesma ótica desta pesquisa. Com isso, buscou-se demonstrar a difusão e a evolução dos trabalhos empíricos que utilizaram esse modelo.

Diante dos recursos identificados nos trabalhos e que trataram de recursos organizacionais presentes no quadro 1, é possível inferir que a melhor combinação dos recursos permite obter uma vantagem competitiva sustentável perante os concorrentes. Sobretudo Barney (1991) enfatiza que os recursos não são apenas uma relação de fatores, trata-se de um conjunto de recursos que interagem entre si, influenciando e sendo influenciados pelo conjunto de recursos controlados pela empresa. A categorização dos recursos apontados pelo autor refere-se ao: capital físico – tecnologia, instalações equipamentos e localização geográfica; capital humano – treinamento, experiência, inteligência e relacionamento entre os gestores e o nível operacional; e capital organizacional – planejamento formal e informal, controle, coordenação entre os sistemas, relacionamento entre a empresa e o ambiente e vice-versa. Entendem-se aqui,

como sistemas formais, a estrutura hierárquica e os padrões burocráticos de administração e de trabalho na empresa. Já os sistemas informais são a acessibilidade para resolver pequenos problemas de maneira informal e agilizar tarefas e processos. A partir das características de valor, raridade e imitabilidade, acrescentadas daqueles recursos chamados organizacionais, Barney (1991) desenvolveu o modelo VRIO, que consiste em uma ferramenta que permite identificar as forças e fraquezas internas de uma organização. O autor explica as características dadas a cada item do modelo:

- valor – recursos considerados valiosos são aqueles que permitem que uma empresa explore uma oportunidade externa e neutralize uma ameaça externa;
- raridade – são os recursos controlados por poucas empresas e que tendem a ser uma fonte de vantagem competitiva;
- imitabilidade – refere-se à capacidade que outras empresas têm para imitar/copiar o recurso raro e valioso da organização;
- organizável – quando a empresa precisa estar organizada para explorar o potencial dos recursos raros, valiosos e dispendiosos de imitar.

O quesito organização atua como fator de ajuste no modelo VRIO e aplica-se quando uma empresa detém recursos e capacidades valiosos, raros e dispendiosos de imitar, mas deixa de organizar-se para tirar o máximo de vantagens desses recursos. Nesse contexto, parte de sua vantagem potencial pode perder-se. Quando a organização se dispõe a organizar-se para explorar esses recursos, tende a aumentar seus custos ou diminuir suas receitas. Tais recursos são denominados fraquezas da organização. Cabe às empresas fortalecer essas fraquezas ou evitar utilizá-las ao escolher implementar uma estratégia. Quando as empresas optam por explorar esses recursos, incorrem em desvantagens competitivas, se comparadas a organizações que não possuem recursos valiosos ou não os utilizam na criação e implementação de suas estratégias. No caso em que o recurso ou capacidade é valioso, mas não é raro, a exploração deste recurso no desenvolvimento e na aplicação de estratégias gera paridade competitiva. Conforme Barney e Hesterly (2007, p.79):

- “Explorar esses tipos de recursos geralmente não cria vantagens competitivas, mas deixar de explorá-los pode colocar uma empresa em desvantagem competitiva. Dessa maneira, recursos valiosos mas não raros podem ser considerados forças organizacionais”.

Lopes e Reinhard (1998) destacam em seu estudo que os recursos que dão origem e mantêm a vantagem competitiva estão mudando daqueles baseados em propriedade para aqueles baseados em conhecimento, associados com a geração de informações e as atividades de processamento. Após o debate com os autores que sustentam a abordagem VBR e o modelo VRIO, na próxima seção serão apresentadas as etapas necessárias para a operacionalização ou, ainda, a busca pela aplicabilidade dos



**Quadro 1**

**Estudos de RBV e Recursos Estratégicos Determinados**

<b>Autores</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Recursos Estratégicos Identificados</b>
<b>Wilk (2001)</b>	Identificar os condicionantes que possibilitem a sustentação de vantagens competitivas de um <i>cluster</i> produtivo do setor vitivinícola localizado na região da Serra do Rio Grande do Sul.	Habilidade na exploração de múltiplas topografias; atrativos turísticos de geografia de montanha; experiência na ambientação de variedades viníferas; incorporação crescente de tecnologia; potencial para obtenção de denominação de origem, tipicidade, autenticidade; homogeneidade cultural, integração de valores; organização do fluxo de conhecimento; eficiência coletiva, economias de escopo; peculiaridades climáticas distintas; experiência não-codificada; investimento em instalações de pesquisa; complexidade; assimetria de informação; e especificidade.
<b>Forte e Moreira (2007)</b>	Verificar como as empresas do setor calçadista brasileiro precisam fazer uso de recursos estratégicos para sua inserção no mercado internacional.	Recursos tangíveis e capacidades são fonte de vantagem competitiva sustentável para a entrada no mercado internacional e na situação atual. A classificação para o setor atacadista foi com base nos tipos: periféricos, básicos, competitivos e estratégicos. Contudo, em relação ao futuro, os recursos intangíveis passaram a ter maior atuação no setor. E, por fim, são considerados estratégicos para o setor calçadista a alta qualidade do produto exportado e o relacionamento com os clientes, alto nível de confiança e capacidade adequada de fabricação para exportar.
<b>Hexsel e Lagreca (2007)</b>	Pesquisar como a Baldo, uma PME (Pequena e Média Empresa) que atua em um setor fragmentado, desenvolveu uma estratégia que lhe possibilitasse vantagem competitiva sustentável.	Sua marca é um recurso importante. Para que um concorrente possa reproduzi-la, não é suficiente investir fortemente em propaganda, porque a imagem da marca é resultante de investimentos contínuos e específicos, feitos ao longo dos anos. O volume de estoque intermediário contribui para manter a posição competitiva, o que tem grande força para dissuadir a cópia pelos concorrentes, assim como o controle do sistema de distribuição e marketing por meio da empresa canária.
<b>Tiergarten e Alves (2008)</b>	Analisar as relações entre a RBV e a construção de capacidades dinâmicas nas pequenas e médias empresas familiares.	Os resultados mostram que os recursos são construídos pelo fundador e recebem tratamento diferenciado ao longo do ciclo de vida da empresa familiar, podendo assumir relevância estratégica como um recurso de difícil imitação baseado em sua cultura e poder. Os recursos humanos são fundamentais na empresa e incentivam o compartilhamento do conhecimento. Recursos organizacionais, desenvolvem rotinas que priorizam parcerias e que se relacionam com os demais recursos.
<b>Lamb, Moreno e Becker (2009)</b>	Identificar quais recursos e capacidades representam fonte de vantagem competitiva sustentável de três operadores logísticos localizados na região sul do Brasil.	Ferramentas de tecnologia da informação junto aos processos, assim como a disponibilidade de profissionais especializados em logística integrada; parcerias internacionais, de recursos físicos distintivos e da reputação junto aos clientes.
<b>Massukado-Nakatani e Teixeira (2009)</b>	Verificar como recursos organizacionais e recursos turísticos estão sendo usados para o planejamento e a gestão pública de cidades.	O principal recurso para a implementação de políticas públicas e políticas de arquitetura foi organizacional. No entanto o recurso mais influente na gestão do turismo público é a existência de recursos turísticos e os recursos organizacionais relacionados com as relações internas e externas e cultura organizacional.

conceitos teóricos dos autores que foram retomados para fazer parte deste construto teórico-empírico.

### 3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

O modelo VRIO, proposto por Barney e Hesterly (2007) e utilizado neste estudo, foi aplicado em duas organizações de segmentos distintos que possuem alto grau de representati-

dade no ramo em que atuam. Justifica-se que dentre os fatores determinantes para um pesquisador, além da seleção dos autores que convergem com sua construção teórica ou teórica-empírica, destaca-se o processo para encontrar no ambiente organizacional as firmas que possam oferecer a compreensão necessária a seu estudo. Freitas e Moscarola (2002, p.8) contribuem nesse sentido, por instigarem a busca e a decisão de forma analítica no campo investigativo. Eles defendem que a etapa para definição dos

- “[...] objetivos da investigação diz respeito à escolha da amostra junto à população-alvo que se deseja investigar e quais os meios disponíveis para se chegar a essas pessoas ou organizações [...]”.

Assim, a pesquisa consistiu na análise dos diferentes recursos que sustentam a vantagem competitiva em duas organizações: a Coamo Agroindustrial Cooperativa e a Cristófoli Equipamentos de Biossegurança Ltda., ambas localizadas na cidade de Campo Mourão, no estado do Paraná, Brasil. No intuito de demonstrar o grau de representatividade das organizações pesquisadas, é apresentada a seguir a caracterização de ambas.

A Coamo Agroindustrial Cooperativa foi fundada em 28 de novembro de 1970 com 79 cooperados. Possui 22.158 agricultores associados (data-base 31 de dezembro de 2009), um quadro funcional de 4.974 colaboradores diretos e média mensal de 1.476 colaboradores (temporários e terceirizados). Conta com 54 unidades localizadas nos estados de Mato Grosso do Sul (4), Paraná (46) e Santa Catarina (4). A sede está situada em Campo Mourão, no centro-oeste do Paraná. No que diz respeito ao percentual de participação (Brasil/Paraná), ela responde por 3,3% da produção agrícola do Brasil e por 16% da produção paranaense. A administração da Coamo tem como base em sua gestão o tripé cooperados-diretoria-funcionários. Sua linha produtiva consiste em margarinas, óleo refinado de soja, farinha de trigo, gordura vegetal e café torrado, moído e a vácuo, além das *commodities* farelo e óleo degomado de soja. Os produtos Coamo são comercializados nos mercados interno e externo. Vários programas de melhorias foram implementados, como ISO 9000, Boas Práticas de Fabricação e Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle, sistemas certificados internacionalmente para segurança alimentar. Conforme Lorini (2005), a Coamo figura como a maior cooperativa da América Latina, exportou 70% de sua produção e aproveitou a fase dos preços agrícolas no exterior. A autora complementa que “a Coamo ocupa pela terceira vez o topo do setor porque soube aproveitar bem o momento de alta das *commodities* agrícolas” (LORINI, 2005, p.292). Em 2009, a Coamo foi eleita pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescop) e pela revista Globo Rural, como a cooperativa do ano no ramo agropecuário na categoria gestão profissional.

A Cristófoli Equipamentos de Biossegurança Ltda. foi fundada em 1990 com três funcionários; seu quadro atual é de 129 funcionários. Administrada pela família Cristófoli, tem sua sede na cidade de Campo Mourão, Paraná, Brasil. Sua política de atuação está aliada ao crescimento de seus fornecedores, o que permite a execução de um trabalho em rede e em parceria com todos os envolvidos no processo de desenvolvimento e produção da organização. A Cristófoli desenvolve produtos para uso médico e odontológico. A empresa é considerada líder em vendas de autoclaves de mesa no mercado nacional,

e já fabricou mais de 88 mil equipamentos para o Brasil e para mais de 30 países para onde exporta parte de sua produção. Em 2005, a organização obteve o primeiro lugar na modalidade instituto de pesquisa empresa pela Confederação Nacional da Indústria (CNI). Esse prêmio deve-se à atuação profissional desenvolvida pela direção, que gerencia também a Fundação Educere de Pesquisa e Desenvolvimento, e criou um Arranjo Produtivo Local (APL) direcionado à área da saúde, localizado também em Campo Mourão. Serão detalhados a seguir os procedimentos para a coleta de dados deste estudo.

### 3.1. Procedimentos para a coleta de dados

Os procedimentos para realização da pesquisa nas duas organizações foram efetuados da seguinte forma: levantamento e identificação das pessoas envolvidas no processo estratégico para participarem da pesquisa e obtenção de informações sobre o perfil profissional dos entrevistados, realizado entre os dias 16 e 20 de julho de 2009 – essa escolha foi intencional considerando que as duas organizações não só apresentam sujeitos que ocupam cargo em âmbito estratégico, ou seja, os tomadores de decisão, mas também oferecem acessibilidade a essas pessoas; realização das entrevistas. O roteiro das entrevistas continha perguntas relacionadas aos recursos das organizações e foi desenvolvido pautado nos recursos descritos na obra de Barney e Hesterly (2007). Cada entrevistado destacou quais recursos explorados pela organização considerava valiosos, raros e dispendiosos de imitar. Posteriormente, foi efetuada uma categorização, com base nos recursos citados com mais frequência. Do cruzamento dessas informações com o modelo de Barney e Hesterly (2007) resultou o quadro 4, exibido na página 235. Já no quadro 2, a seguir, encontra-se o perfil dos entrevistados de cada organização.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com vistas a demonstrar os resultados, buscou-se sintetizar as informações coletadas em um quadro interpretativo (quadro 3), cuja elaboração e adaptação se deram a partir da obra de Barney e Hesterly (2007). Por meio dessa sistematização, buscou-se identificar o potencial de retorno para as organizações ante a exploração de seus recursos e foram apresentados os recursos geradores de vantagem competitiva sustentável, de paridade competitiva e de desvantagem competitiva, além da frequência encontrada para cada recurso apresentado quando da entrevista.

Efetuada a tabulação dos dados, a análise foi desenvolvida a partir da classificação dos recursos conforme o quadro 3. O método de análise consistiu em identificar a partir das falas dos entrevistados se os diferentes recursos da empresa são valiosos, raros, dispendiosos de imitar e se é explorado pela organização. Em outras palavras, a análise foi efetuada a partir da percepção dos *stakeholders* pesquisados nas duas

## Quadro 2

## Perfil dos Entrevistados

Organização	Entrevistado	Formação	Área/Nível	Tempo na Empresa	Duração da Entrevista
Coamo	Entrevistado A	Graduado em Administração	Superintendência Operacional (Nível Estratégico)	34 anos	2h40min
	Entrevistado B	Graduado em Administração	Gerência de Organização Sistemas e Métodos (Nível Tático)	27 anos	2h15min
	Entrevistado C	Graduado em Engenharia Industrial Mecânica	Gerência de Transportes (Nível Tático)	6 anos	1h30min
Cristófoli	Entrevistado A	Técnico em Contabilidade e Técnico em Prótese Dental	Diretor-Presidente (Nível Estratégico)	18 anos	2h
	Entrevistado B	Graduado em Ciências Contábeis	Gerente de Suprimentos (Nível Tático)	7 anos	1h40min
	Entrevistado C	Graduado em Administração	Gerente Financeiro (Nível Tático)	8 anos	2h

## Quadro 3

## Modelo VRIO

	Recurso Valioso?	Recurso Raro?	Recurso Dispendioso de Imitar?	O recurso Será Explorado pela Empresa?	Categoria Competitiva	Desempenho Econômico	Categoria Swot
Empresa	Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do normal	Fraqueza
	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva	Normal	Força ou fraqueza
	Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária	Acima do normal	Força e competência distintiva
	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Acima do normal	Força e competência distintiva de longo prazo

Fonte: Barney e Hesterly (2007, p.80).

organizações. A partir da classificação do quadro 3, foi possível identificar se um recurso controlado pela Coamo e pela Cristófoli era valioso e permitiria que a empresa escolhesse ou implementasse estratégias que exploram oportunidades ou neutralizam ameaças do ambiente. O critério para o enquadramento nas categorias para tratamento propostas por Barney e Hesterly (2007) consistiu no número de respondentes que

consideraram determinado recurso raro, valioso, dispendioso de imitar e explorado pela organização.

#### 4.1. Resultados

Os resultados evidenciados a partir do quadro 4 demonstram a aplicação do modelo VRIO na Coamo e na Cristófoli.



Percebe-se que para um dado recurso, que os três entrevistados da organização afirmaram ser valioso, raro, dispendioso de imitar e explorado pela organização, atribuiu-se vantagem competitiva sustentável. Dessa forma, com 75% de respostas afirmativas, atribuiu-se vantagem competitiva temporária. Com 50% de valorosidade, o recurso foi enquadrado na categoria paridade competitiva. Por último, com 25% de importância atribuída na organização, o recurso foi categorizado como desvantagem competitiva.

Como pode ser observado no quadro 4, que resultou no gráfico da página 237, o que gera vantagem competitiva sustentável para a Coamo são as finanças, até porque se trata de uma empresa capitalizada, que adquire todos os equipamentos, máquinas e insumos à vista do mercado, conforme foi informado na entrevista. O que pode ser comprovado na transcrição a seguir.

- “[...] por exemplo, pegar um financiamento, mas automaticamente você tem um custo para isso, mas quando você tem

Quadro 4

**Classificação dos Recursos Competitivos Presentes na Coamo e na Cristófoli  
(Destaque para a VCS)**

Recursos	Empresa	Recursos da Empresa	O Recurso é Valioso?	O Recurso é Raro?	O Recurso é Dispendioso de Imitar?	O Recurso Está Sendo Explorado pela Empresa?	Categoria Competitiva	Categoria Swot
Recursos Físicos	Coamo	Prédio	Sim	Não	Não	Sim	PC	FF
	Coamo e Cristófoli	Finanças	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS	FCD
	Coamo e Cristófoli	Finanças	Sim	Não	Não	Sim	PC	FF
	Coamo	Equipamentos	Sim	Não	Não	Sim	PC	FF
	Coamo e Cristófoli	Tecnologia	Sim	Sim	Sim	Sim	PC	FCDLP
	Coamo e Cristófoli	Tecnologia	Sim	Sim	Sim	Sim	PC	
	Coamo e Cristófoli	Manutenção de estoque	Sim	Não	Não	Sim	PC	FF
	Coamo e Cristófoli	Manutenção de estoque	Sim	Não	Não	Sim	PC	FF
	Coamo	Armazenamento e distribuição	Sim	Não	Não	Sim	PC	FF
	Coamo	Distribuição	Sim	Sim	Não	Sim	VCT	FCD
Recursos Humanos	Coamo e Cristófoli	Acesso à matéria-prima	Sim	Não	Não	Sim	PC	FF
	Coamo e Cristófoli	Acesso à matéria-prima	Sim	Não	Não	Sim	PC	FF
	Coamo	Localização	Sim	Não	Não	Sim	PC	FF
	Coamo	Experiência	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS	FCDLP
	Coamo e Cristófoli	Treinamento	Não	Sim	Sim	Sim	VCT	FCD
	Coamo e Cristófoli	Treinamento	Não	Sim	Não	Sim	PC	FF
	Coamo e Cristófoli	Network	Não	Não	Sim	Sim	PC	FF
	Coamo e Cristófoli	Network	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS	FCDLP
	Cristófoli	Nível de satisfação	Não	Sim	Não	Sim	PC	FF
	Cristófoli	Know-how	Não	Não	Sim	Sim	PC	FF
Recursos Humanos	Cristófoli	Inteligência	Sim	Não	Não	Sim	PC	FF
	Cristófoli	Liberdade de expressão	Não	Não	Sim	Sim	PC	FF

continua...

... continuação

Recursos Organizacionais	Coamo	Sistema de Informação	Sim	Não	Não	Sim	PC	FF
	Coamo	História	Não	Não	Sim	Sim	PC	FF
	Coamo	Controle de custos	Não	Não	Sim	Sim	PC	FF
	Coamo	Cultura e Reputação	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS	FCDLP
	Cristófoli		Sim	Sim	Não	Sim	VCT	FCD
	Coamo	Sistemas formais e informais	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS	FCDLP
	Cristófoli	Sistemas formais	Sim	Não	Não	Não	DC	F
	Cristófoli	Sistemas informais	Não	Não	Sim	Não	DC	F
	Coamo	Controle	Não	Não	Sim	Sim	PC	FF
	Cristófoli		Sim	Não	Não	Sim	PC	FF
	Coamo	Coordenação	Não	Não	Sim	Sim	PC	FF
	Cristófoli		Sim	Não	Não	Não	PC	F
	Coamo	Marca	Sim	Não	Não	Sim	PC	FF
	Coamo	Know-how	Não	Não	Sim	Sim	PC	FF
	Cristófoli	Clima organizacional	Não	Não	Sim	Sim	PC	FF
	Cristófoli	Política de atuação	Não	Não	Não	Sim	DC	F
	Cristófoli	Relações com fornecedores	Não	Sim	Não	Não	DC	F
	Cristófoli	Sistema integrado de informação gerencial	Não	Não	Não	Sim	DC	F

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007).

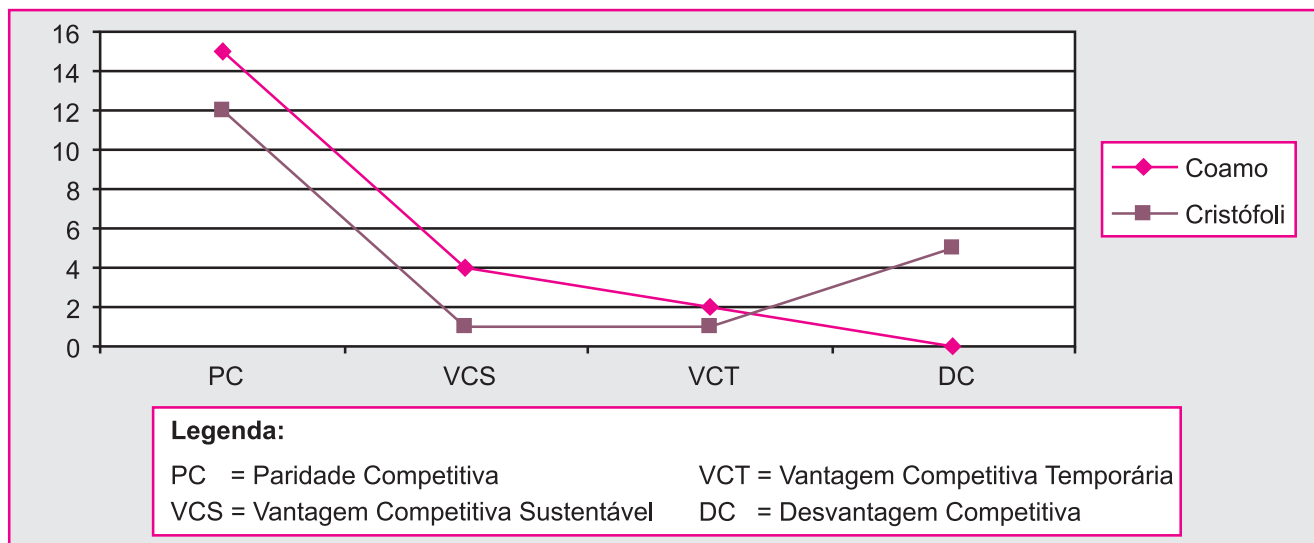
uma empresa que está capitalizada, eu vejo sobre todos estes [recursos] daqui as finanças se sobressair, porque dela você consegue todos os outros.”

Dentre os recursos humanos, aquele que proporciona vantagem competitiva sustentável é a experiência, o que significa dizer que representa os diferenciais competitivos relacionados às pessoas. Acerca dos recursos organizacionais, corroboram para obtenção de vantagem competitiva sustentável a cultura e a reputação, os sistemas formais e informais. Isso pode mais uma vez ser comprovado na fala do entrevistado A da Coamo:

- “[...] então nós temos uma cultura de austeridade, uma cultura de ética, é uma coisa assim que está impregnada em todo mundo e essa cultura é do presidente e é a maneira dele ser

desde o início [...]”, complementando: “[...] mas é o tempo, não foi nem um dia nem dois, são 40 anos e nestes 40 anos se cultivou essa cultura”.

Especificamente a partir do gráfico da página 237, percebe-se que as respectivas fontes de recursos (físico, humano e organizacional) do modelo VRIO poderão ter respostas diferentes e, consequentemente, pertencerem a categorização competitiva também distinta. Para a Coamo, a vantagem competitiva sustentável (VCS) foi identificada quatro vezes e a vantagem competitiva temporária (VCT) apenas duas. Para a Cristófoli, a VCS e a VCT foram identificadas uma vez cada. Esses recursos são similares àqueles considerados responsáveis pela sustentação da vantagem competitiva (ver quadro 1), por outros estudos desenvolvidos por pesquisadores brasileiros,



### Fontes dos Recursos nas Empresas Coamo e Cristófoli

a exemplo de Wilk (2001) que identificou no *cluster* produtivo do setor vitivinícola rio-grandense-do-sul a importância da experiência e da tecnologia. Já Lamb, Moreno e Becker (2009), ao desenvolverem o estudo com operadores logísticos, verificaram que o emprego de modo intensivo de ferramentas de tecnologia da informação junto aos processos, assim como a disponibilidade de profissionais especializados em logística integrada são preponderantes para a sustentabilidade das vantagens competitivas naquele ramo de atuação. Detectaram, ainda, distintas formas de obtenção de vantagens competitivas acerca do uso de recursos físicos, da reputação empresarial e de recursos organizacionais provenientes da estrutura. Todavia, tais resultados não condizem com os encontrados por Hexsel e Lagreca (2007), que pesquisaram a empresa Baldo, que atua em um setor fragmentado e partiu para a especialização, verticalização e adição de maior valor. Em seu estudo, Hexsel e Lagreca (2007) destacaram o recurso marca, o volume de estoque intermediário, o controle do sistema de distribuição e a dificuldade de reprodução dos recursos acumulados.

No processo competitivo de obtenção de vantagem competitiva e estratégica, a empresa busca diferenciar seus produtos ou serviços ao criar algo que seja considerado único no universo da indústria, o que a credencia a trabalhar com margens maiores e obter uma posição favorável. Nessa estratégia, a diferenciação não pode ser conseguida com custos que anulem as margens maiores, para não comprometer o ganho diferencial (PORTER, 1983). Entretanto, no caso Coamo, entre os 21 recursos distintos citados pelos entrevistados, 71% proporcionam paridade competitiva. Segundo Barney e Hesterly (2007), nem todos os recursos da empresa precisam ser raros e valiosos, até porque a maioria das empresas possui uma base de recursos composta por recursos valiosos, mas

comuns. Tais recursos não são fonte de vantagem competitiva, nem temporária, mas são essenciais para que a organização consiga obter a paridade competitiva. Dessa forma, contribuem para a sobrevivência da empresa.

Já no caso da Cristófoli, de todos os recursos mencionados pelos entrevistados como sendo valiosos, dispendiosos de imitar, raros e que estão sendo explorados no âmbito organizacional, 19 ao todo, aqueles que redundam em vantagem competitiva sustentável para a empresa são a tecnologia, o *network* (rede de contato/relacionamento entre os funcionários) e a reputação. O recurso *network* como gerador de VCS parece enquadrar-se mais no aspecto de ser dispendioso de imitar, pela ambiguidade causal. A ambiguidade causal pode ser determinada, entre outras razões, pela própria trajetória da empresa (BARNEY, 1991), ou seja, depende do tempo para sua construção. Talvez por isso sua sustentação seja menos onerosa para a Cristófoli.

Esses aspectos foram percebidos na fala do entrevistado B da Cristófoli:

- “[...] esses recursos, vamos dizer assim... são a sua porta de entrada para cliente, então se você tiver uma estrutura formal de se reportar ao cliente e uma cultura e reputação que faça com que os clientes vejam a Cristófoli com bons olhos...”.

Esses são os recursos que podem ser categorizados como forças e competências distintivas de longo prazo. Isso demonstra que a base do sucesso da Cristófoli está sedimentada na tecnologia, o que pode ser observado mais uma vez, na fala do entrevistado B:

- “Então realmente você tem que planejar bem os seus recursos financeiros para saber ao certo onde investir e como investir.

E a tecnologia é um dos investimentos necessários para você se manter no mercado [...]”.

A partir dos recursos tecnológicos, foi possível criar *network* entre clientes e fornecedores e consolidar a reputação no setor de atuação. Acerca da raridade, é possível constatar que existem recursos que foram citados, mas que podem ser encontrados também em outras empresas do ramo, como a tecnologia, o treinamento, o *network*, a relação com os fornecedores. Outros 63% dos recursos foram considerados como de paridade competitiva.

Contudo, Barney e Hesterly (2007, p.73) não são taxativos em termos da raridade ou do valor. Ao contrário, eles afirmam que

- “não é difícil perceber que, se os recursos e capacidades valiosos de uma empresa são absolutamente únicos dentre o grupo de concorrentes atuais e potenciais, eles podem gerar uma vantagem competitiva”.

Logo, o recurso valioso é fonte potencial de vantagem competitiva quando o número de empresas que o detêm é menor do que o número de empresas necessárias para criar uma dinâmica de concorrência perfeita em um setor. O destaque dado ao recurso treinamento vai ao encontro aos dizeres evidenciados por Nassif e Hanashiro (2002), que afirmam que as organizações têm buscado múltiplos processos internos de mudanças organizacionais com vistas à melhoria de seu desempenho. Esses processos englobam investimentos na capacitação dos funcionários e, mais recentemente, a educação empresarial pela via das **universidades corporativas**, que refletem a preocupação em obter retornos econômicos superiores por meio de pessoas comprometidas e mais bem qualificadas em toda a cadeia de valor. No entanto, no caso da Cristófoli foram categorizados como causadores de desvantagem competitiva o sistema de coordenação, a estrutura formal, as relações informais, a política de atuação, as relações com fornecedores e o sistema integrado de informação gerencial. Mas, em relação ao sistema integrado de informação gerencial, isso pode ser considerado factível, pois em vários momentos os entrevistados destacaram que essa era uma deficiência da empresa, que estava sendo corrigida por meio da implantação de um *software*. A partir do momento que se consolidasse essa implementação, os resultados passariam a ser controlados com maior eficiência e o tempo de resposta para as contingências que afloram no processo de produção seria reduzido. Essa deficiência estrutural pode refletir uma preocupação dos respondentes com o resultado do trabalho, o que pode indicar certo viés.

Atinente aos recursos raros e valiosos, só poderão ser fonte de vantagem competitiva sustentável se as empresas que não os detêm enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los, comparadas às empresas que já os possuem. São os recursos imperfeitamente imitáveis, como os recursos intangíveis reputação, *network*, liderança no mercado, dentre outros. Infere-se que, mesmo que as empresas concorrentes da

Coamo e da Cristófoli invistam, será difícil conseguir acumular esse tipo de recurso na mesma proporção que as empresas estudadas, pois ele é decorrente da aprendizagem produtiva ou, como esclarece Barney (1991), existe ambiguidade causal. São recursos que, conforme Penrose (2006), proporcionam limites à competição *ex post*, isto é, há dificuldade ou impossibilidade de os competidores os imitarem, o que garante a sustentabilidade dos ganhos, pois impedem que as empresas sofram competições. Para que ocorra vantagem competitiva sustentável, é necessário que a heterogeneidade do recurso seja preservada.

Ressalta-se que, embora o objetivo neste estudo não seja um comparativo de casos, com os resultados alcançados houve resultados distintos entre as empresas Coamo e Cristófoli especificamente quanto ao aspecto da VCS e da VCT (quadro 4). No caso da Coamo, a VCS foi evidenciada em maior número (quatro vezes): nos recursos físicos relacionados a finanças; como recursos humanos, a experiência; como recursos organizacionais, a cultura e reputação; e os sistemas formais e informais. A VCT foi detectada duas vezes: recursos físicos, como distribuição; e recursos humanos, como treinamento. O que se coaduna com a premiação efetuada pela OCB como a cooperativa do ano no ramo agropecuário na categoria gestão profissional. Já a Cristófoli obteve a VCS nos recursos humanos relacionados a *network*; quanto à VCT, como recurso associado à cultura e à reputação. Portanto, ficou demonstrado que, apesar de o estudo ter sido realizado em organizações de setores diferentes (saúde e agropecuária), os recursos considerados valiosos, raros, dispendiosos de imitar e explorados pelas organizações também poderão ser distintos. Segundo os preceitos da VBR, a heterogeneidade implica que, em empresa distinta, a fonte de VCS é distinta. Contudo há que se considerar que a cultura e a reputação são comuns às duas empresas, porém em fontes diferentes VCS (Coamo) e VCT (Cristófoli). A partir daí, infere-se que o resultado poderá estar relacionado ao modelo de gestão similar em ambas as empresas. Esse pensamento coaduna-se com a afirmação de Pfeffer (1994) ao destacar que uma fonte de vantagem competitiva sustentável é o gerenciamento de pessoas, pois forma sistemas integrados difíceis de ser imitados pela concorrência. No âmbito da VBR, essa gestão de pessoas pode ser compreendida como sendo uma vantagem competitiva sustentável.

Percebeu-se que os recursos responsáveis pela vantagem competitiva são quatro no caso da Coamo e apenas um no caso da Cristófoli. Diante dessa realidade, nota-se o diferencial que ambas obtêm a partir dos recursos que detêm, o que lhes permite superar seus concorrentes, pois como enfatizam Barney e Hesterly (2007), são detentoras de recursos e capacidades valiosas, que poucas outras empresas possuem, ao passo que os recursos valiosos, mas comuns (isto é, não raros) são fontes de paridade competitiva. Isso ressalta a ideia de heterogeneidade entre as empresas.

Na Cristófoli, destaca-se o recurso humano *network* e, no caso da Coamo, foram mencionados o recurso físico finanças;

a experiência, nomeada como um recurso humano; a cultura; a reputação e os sistemas formais (estrutura hierárquica e os padrões burocráticos de administração e de trabalho na empresa) e informais (a acessibilidade para resolver pequenos problemas de maneira informal, agilizando tarefas e processos), que são recursos organizacionais conforme o modelo VRIO.

O quadro 4 evidencia também que foram os recursos físicos os que menos contribuíram de modo geral para a construção da VCS, com exceção das finanças para a Coamo, e a distribuição, também para a empresa, mas como vantagem competitiva temporária. Nas duas empresas esses recursos parecem ser os que podem ser mais facilmente imitados e de certa forma seria quase como uma condição para a permanência da empresa no mercado. Os recursos humanos e os organizacionais responderam pela maioria das fontes de VC, sustentáveis ou temporárias. Nota-se que ambas estão calcadas nas pessoas e, pelo próprio escopo da análise, parece que o modelo aplicado leva a entender que essa seria a fonte de vantagem competitiva para as empresas, com menor possibilidade de imitação e seguramente valioso. Por outro lado, foram justamente os recursos físicos em seu conjunto os indicados com maior frequência como valiosos. Isso talvez se dê pela possibilidade de avaliação, ou seja, pela objetividade da avaliação e até de certa forma por sua tangibilidade. Nos dois casos, seguramente se as empresas possuem um determinado recurso físico, é porque ele é importante para seu processo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito do presente trabalho foi identificar a relação entre os recursos valiosos, inimitáveis, raros e organizáveis, e a vantagem competitiva sustentável (VCS) em duas organizações com alto grau de representatividade nos respectivos setores em que atuam, quais sejam, a Coamo Agroindustrial Cooperativa e a Cristófoli Equipamentos de Biossegurança Ltda. A análise demonstrou que essas duas organizações possuem recursos intangíveis responsáveis pela vantagem competitiva sustentável. Na Coamo foram mencionados o recurso físico finanças, a experiência, nomeada como um recurso humano, a cultura, a reputação e os sistemas formais (estrutura hierárquica e os padrões burocráticos de administração e de trabalho na empresa) e informais (a acessibilidade para resolver pequenos problemas de maneira informal, agilizando tarefas e processos). Na Cristófoli, destaca-se o recurso humano *network*, um recurso organizacional conforme o Modelo VRIO. Tem-se, por conseguinte, à parte o recurso finanças, um denotativo de que são os recursos intangíveis os responsáveis pela geração de vantagem competitiva em ambas as empresas. À exceção do recurso finanças, os demais foram construídos e lapidados ao longo da trajetória histórica das empresas, o que os torna duradouros, ambíguos à hora de compreender sua geração, e assim difíceis de imitar. Cabe destacar que alguns desses recursos talvez também se reflitam em vantagem competitiva para outras empresas, mas a possibilidade de imitação é menor.

Esses são os recursos que devem ser gerados internamente, em clara alusão ao recomendado por Dierickx e Cool (1989). Também são recursos imóveis, uma vez que não podem ser adquiridos no mercado de demanda e oferta. Assim, nesses dois casos, entende-se que a sustentabilidade da vantagem competitiva repousa mais nos recursos internos que as empresas conseguem desenvolver idiossincraticamente, ou seja, aqueles que as tornam heterogêneas, ao longo do tempo. Isso também foi constatado por Forte e Moreira (2007) quando reiteram que, no médio prazo, no setor calçadista os recursos intangíveis irão proferir sustentação da vantagem competitiva no processo de internacionalização das empresas calçadistas. Igualmente, a trajetória de ambas as empresas tem um impacto em suas vantagens competitivas sustentáveis. Esse aspecto, como observam Barney e Hesterly (2007), diz respeito à dependência de trajetória, isto é, os eventos iniciais na evolução das empresas têm efeitos significativos sobre os subsequentes. Hexsel e Lagreca (2007) também concluíram em seu trabalho que a acumulação de recursos está diretamente associada à dependência de trajetória, à decisão de seguir com uma oferta diferenciada mesmo em tempo de escassez de matéria-prima e aos investimentos na marca. Portanto, são fatores dificilmente reproduzidos em outras empresas, sendo a trajetória histórica o que permite a acumulação e construção da valorosidade, raridade, inimitabilidade e exploração pelas organizações. Esses resultados corroboram o estudo de Dierickx e Cool (1989), que destacam que a inimitabilidade está ligada às características do ativo e à acumulação de processos. Portanto, uma organização pode imitar o concorrente, mas jamais conseguirá sobrepor o estoque de recursos detido por ele. Também pode adquirir recursos no mercado, mas confiança, lealdade e valores semelhantes não podem ser comprados.

Ficou constatado, sobretudo, que mais de 60% dos recursos apontados em ambas as empresas geram paridade competitiva. Isso evidencia que grande parte dos recursos de ambas as organizações é análoga aos dos concorrentes (são semelhantes, mas no contexto no qual estão inseridos e devido ao estoque acumulado contribuem para a obtenção de paridade competitiva). Esse número chama a atenção, pois entre todos os recursos identificados, cerca de dois terços apenas neutralizam uma possível vantagem competitiva dos concorrentes. Isso parece indicar o esforço para a isomorfia por parte das organizações e o uso que fazem de seus recursos competitivos. Poder-se-ia pensar que, em sendo assim, esses recursos até poderiam não ser considerados estratégicos. Contudo o fato de a empresa usar boa parte de seus recursos competitivos para neutralizar possíveis vantagens de seus competidores permite que ela utilize outros para reforçar sua heterogeneidade. Note-se que essa heterogeneidade é mais perceptível justamente naqueles recursos intransferíveis e dispendiosos de imitar, o que reforça seu caráter competitivo. Mesmo Barney e Hesterly (2007) já haviam indicado que nem todos os recursos da empresa teriam características que permitam sua classificação como



estratégicos, mas na percepção que se tem é que, sim, todos são estratégicos, na medida em que permitem neutralizar vantagens alheias. Dessa forma, nesses dois casos, o que se encontrou foram dois tipos de recursos estratégicos: um que efetivamente reforça a heterogeneidade da empresa e assim constrói sua vantagem competitiva sustentável; e outro que procura anular a heterogeneidade dos competidores.

O fato de uma das empresas apresentar sua vantagem competitiva baseada em apenas um recurso (*network*) chama a atenção. Talvez esse seja um setor com alto grau de imitação de produtos, considerando que o produto final pode ser adquirido pela concorrência e, a partir dele, ela pode gerar o próprio produto, inclusive com certo grau de aprimoramento. Conclui-se que na empresa Cristófoli a competitividade possa ser explicada parcialmente pela RBV, e outros aspectos como acesso a mercados fornecedor/comprador podem ter peso maior sobre seu desempenho. Note-se que o APL desenvolvido a partir da empresa pode contribuir para a sustentação de sua VCS, pois, apesar de o acesso à matéria-prima e fornecedores ser um recurso exógeno, ficou refletido no recurso estratégico apontado como gerador da VCS – o *network*. Dessa maneira, conclui-se que nesse caso o recurso estratégico *network* tanto pode ser considerado interno, pois repousa nas relações entre as pessoas, como externo, pois se realiza no contexto do APL.

O que a detenção desses recursos significa para essas duas organizações? Pode-se concluir que eles consistem em um estoque de recursos de difícil imitação pelos concorrentes. Foram acumulados ao longo das trajetórias percorridas por essas organizações e, em ambos os casos, foram auxiliares na obtenção da posição de liderança no setor de atuação. Portanto, são recursos valiosos que requerem atenção e investimentos constantes por parte dos gestores, para que continuem a gerar esse resultado, obtido até o momento, de criação de valor para as duas organizações. A percepção que se pode ter é de que os 71% de recursos geradores de paridade competitiva na Coamo e os 63% na Cristófoli podem significar pontos fracos para ambas as organizações. No entanto, conclui-se que eles são fundamentais para a sobrevivência dessas empresas, para que

possam continuar existindo e alcançando a vantagem competitiva. Tal constatação coaduna-se com os estudos desenvolvidos por Newbert (2008). Ao pesquisar também sobre as relações entre valor, raridade, vantagem competitiva e desempenho, o autor sugere que valor e raridade estão relacionados com a vantagem competitiva e que a vantagem competitiva está relacionada com o desempenho e, por sua vez, a vantagem competitiva medeia a raridade com a relação do desempenho. Portanto, nem todos os recursos precisam ser valiosos ou raros, mas precisam contribuir para que a empresa possa ter longevidade, capitalizar-se e gerar rendas.

Essas conclusões parecem contribuir no sentido de entender como o conjunto de recursos da empresa permite sua vantagem competitiva sustentável. À parte a celeuma gerada pelas divergências que não são apenas terminológicas (FOSS, 1998; ACEDO, BARROSO e GALAN, 2006), ao menos nesses dois casos explicita-se o papel dos distintos recursos competitivos das empresas. Novas descobertas teóricas a partir dela ainda poderão ocorrer.

Entretanto, tem-se ainda como limitação neste estudo a elaboração de um instrumento com base em apenas uma obra pautada na *resource-based view*, tendo sido entrevistadas três pessoas em cada organização. Sugere-se que outros estudos repliquem esta pesquisa e ampliem o instrumento utilizado também para o âmbito operacional, além do estratégico e tático investigados neste estudo. Isso permitirá o vislumbre dos recursos geradores de vantagem competitiva a partir de outros autores considerados seminais nessa área, em diferentes contextos, setores de atuação e ambientes de trabalho. Além disso, recomenda-se identificar se as organizações desenvolvem investimentos específicos para alavancar os recursos geradores de vantagem competitiva sustentável e se os gestores possuem consciência de quais são esses recursos, o que geram para a organização e como devem ser potencializados para maximizar a geração de rendas. Outra possibilidade consiste em pesquisar qual combinação de recursos é relevante para cada empresa e, ainda, se a heterogeneidade de recursos contribui ou não para gerar vantagem competitiva sustentável. ♦

## REFERÊNCIAS

ACEDO, Francisco J.; BARROSO, Carmem; GALAN, José L. The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.27, p.621-636. May/Oct. 2006.

AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul J.H. Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.4, p.33-47, Jan. 1993.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Great Britain, v.7, n.1, p.99-120, Mar. 1991.

BARNEY, Jay. *Gaining and sustaining competitive advantage*. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, 2007.

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

CARDOSO, Léa V.C.; MEDEIROS, Josemar X.; SANTO, Ernani E. Competitividade e coordenação no sistema agroindustrial exportador de mamão brasileiro (...). *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v.42, n.2, p.178-191, abr./maio/jun. 2007.

COELHO, Ana L.A.L.; PAVÃO, Yeda M.P.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. A produção científica direcionada a visão baseada em recursos (*resource-based view* – RBV) no Brasil e no exterior. *Revista Brasileira de Docência, Ensino e*

## REFERÊNCIAS

- Pesquisa em Administração, Cristalina/GO, v.1, n.2, Edição Especial, p.177-207, jul. 2009.
- DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, USA, v.35, n.12, p.1504-1511, Dec. 1989.
- EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, Chicago, v.21, p.1105-1121, Oct. 2000.
- FARINA, Elizabeth M.M.Q.; AZEVEDO, Paulo F.; SAES, Maria S.M. *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997.
- FORTE, Sérgio H.A.C.; MOREIRA, Márcia Z. Internacionalização baseada em recursos estratégicos em performance no setor calçadista brasileiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3Es), 3., 9 a 11 maio 2007, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Anpad, 2007.
- FOSS, Nicolai J. *The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems*. *Scandinavian Journal of Management*, v.14, n.3, p.133-149, Jan./May 1998.
- FREITAS, Henrique; MOSCAROLA, Jean. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. *RAE-eletrônica*, São Paulo, v.1, n.1, p.1-30, jan./jun. 2002.
- HENDERSON, R.; COCKBURN, I. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.15, p.63-84, Dec. 1994.
- HEXSEL, Astor E.; LAGRECA, Rodrigo. A construção e sustentação da vantagem competitiva por pequenas e médias empresas: o caso da Baldo. *REAd*, v.13, n.3, ed.57, 27p., set./dez. 2007.
- KRETZER, Jucélio; MENEZES, Emílio Araújo. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. *Revista de Economia Mackenzie*, São Paulo, v.4, n.4, p.63-87, 2006.
- LAMB, Luciano; MORENO, Márcio Costa; BECKER, Grace Vieira. A análise dos recursos e capacidades utilizados por operadores logísticos segundo o modelo VRIO. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3Es), 4., 2009, Recife. *Anais...* Pernambuco: Anpad, 2009.
- LOPES, Alexandre Barsi; REINHARD, Nicolau. Vantagens competitivas na distribuição de informações financeiras em tempo real: uma análise baseada em recursos. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v.33, n.2, p.69-78, abr./maio/jun. 1998.
- LORINI, Arlete. Uma colheita de dólares: a maior cooperativa da América Latina exportou 70% de sua produção e aproveitou a fase de alta dos preços agrícolas no exterior. *Revista Exame Melhores e Maiores*, São Paulo, p.292-294, jul. 2005.
- MASSUKADO-NAKATANI, Marcia S.; TEIXEIRA, Rivanda M. Resource-based view as a perspective for public tourism management research: evidence from two Brazilian tourism destinations. *BAR, Braz. Adm. Rev.* [online]. Curitiba, v.6, n.1, p.62-77, 2009.
- NASSIF, Vânia Maria J.; HANASHIRO, Darcy Mitiko M. A competitividade das universidades particulares à luz de uma visão baseada em recursos. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, ano 3, n.1, p.95-114, 2002.
- NEWBERT, Scott L. Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.29, Issue 7, p.745-768, July 2008.
- PENROSE, Edith Elura Tilton. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell, 1959.
- PENROSE, Edith Elura Tilton. *A teoria do crescimento da firma*. Campinas: Unicamp, 2006.
- PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.14, n.3, p.179-191, Mar. 1993.
- PFEFFER, Jeffrey. *Vantagem competitiva através de pessoas*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row, 1978.
- PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1983.
- SEHNEM, Simone; LAZZAROTTI, Fábio; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. O impacto porteriano, iniciado há 30 anos, chegou ao final do seu curso? Um estudo sobre o emprego do paradigma de Porter no Brasil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3Es), 4., 2009, Recife. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2009. v.1. p.1-16.
- POWELL, Thomas C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 2001.
- SERRA, Fernando A.R.; FERREIRA, Manuel P.; PEREIRA, Maurício F. *Evolução da pesquisa brasileira em resource-based view (RBV)*. Working paper. Leiria, Portugal: IPL – Escola Superior de Tecnologia e Gestão, 2007.
- SERRA, Fernando A.R.; FERREIRA, Manuel P.; PEREIRA, Maurício F.; LISSONI, Juliano. Evolução da pesquisa em RBV: um estudo dos últimos EnANPADs. *Revista Brasileira de Estratégia (REBRAE)*, Curitiba, v.1, n.1, p.39-56, jan./abr. 2008.
- TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.18, n.7, p.509-533, Oct. 1997.

REFERÊNCIAS

TIERGARTEN, Michele; ALVES, Carlos Alberto. As *capabilities* dinâmicas na manutenção dos recursos das empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD (ENEO), 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais...* Minas Gerais: Anpad, 2008.

ULRICH, David; BARNEY, Jay. Perspectives in organizations: resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v.9. n.3, p.471-481, July 1984.

WALTER, Silvana A.; BAPTISTA, Paulo de P.; AUGUSTO, Paulo O.M. Visão baseada em recursos: uma análise dos delineamentos metodológicos e da maturidade dessa abordagem na área de estratégia do EnANPAD 1997-2007. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO,

32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

WALTER, Silvana A.; SILVA, Eduardo D. Visão baseada em recursos: um estudo bibliométrico e de redes sociais da produção científica da área de estratégia do EnANPAD 1997-2007. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.5, n.2, p.171-180, Apr./June 1984.

WILK, Eduardo de Oliveira. O uso de uma abordagem "resource based view" na formulação de estratégias, o caso do setor vitivinícola da Serra Gaúcha. *REAd*, edição 20, v.7, n.2, mar./abr. 2001.

ABSTRACT

**An analysis of the organizational resources that uphold competitive advantage**

This study aims to identify the relation between valuable, inimitable, rare and organizable resources, and sustainable competitive advantage (SCA) in two organizations. To carry out this work, two organizations were selected: Coamo Agroindustrial Cooperativa, an agribusiness co-operative, and Cristófoli Equipamentos de Biossegurança Ltda, an industry in the field of biosafety equipment. A case study of both was conducted, using descriptive and qualitative procedures, with the help of the management of the two companies, at both the strategic and the tactical levels. The study started with the survey and identification of those who, among the people involved in the strategic process, were willing to take part in the research and in interviews. The study showed that the sources of resources that were identified by the organizations and that turned them into potential generators of competitive advantage performed better than those of their competition, based on the results achieved, which ensured the sustainability of both enterprises. At Coamo, the data indicated that the outstanding, competitive advantage in generating resources could be of a financial, physical, human or organizational nature. As for Cristófoli, the resources that stood out were the physical and the human ones. The authors concluded that the two organizations, based on an appropriate combination of their resources, employ different means of gaining competitive advantage, such as physical resources, corporate reputation, and organizational and human capital resources, all of which result from the structure and operating policy of each company.

**Keywords:** resource-based view, VRIO model, sustainable competitive advantage.

RESUMEN

**Análisis de los recursos de la organización que sostienen la ventaja competitiva**

En este estudio se identificó la relación entre los recursos valiosos, inimitables, raros y organizados, y la ventaja competitiva sostenible (VCS) en dos organizaciones: *Coamo Agroindustrial Cooperativa*, que actúa como cooperativa, y la industrial *Cristófoli Equipamentos de Biossegurança Ltda*. Este es un estudio de casos, con procedimientos descriptivo-cualitativos, desarrollado con los directivos de nivel estratégico y táctico. Se realizó el estudio a partir de la identificación de las personas involucradas en el proceso estratégico dispuestas a participar en el estudio y a responder a la encuesta. El estudio reveló que las fuentes de recursos encontradas por las organizaciones, y que las hizo potencialmente generadoras de ventajas competitivas, presentaron desempeño superior al de la competencia por los resultados alcanzados, lo que garantizó la sostenibilidad a ambas. En Coamo, los datos mostraron que los recursos que se destacaron y que generan ventaja competitiva varían entre financieros, físicos, humanos y organizativos. Para Cristófoli, tuvieron más relieve los recursos físicos y humanos. Se concluye que las dos organizaciones, a partir de la combinación adecuada de sus recursos, utilizan diferentes formas para obtener ventaja competitiva, como los recursos físicos, la reputación de la empresa, los recursos de capital humano y organizativos, oriundos de la estructura y de la política de actuación.

**Palabras clave:** resource-based view, modelo VRIO, ventaja competitiva sostenible.