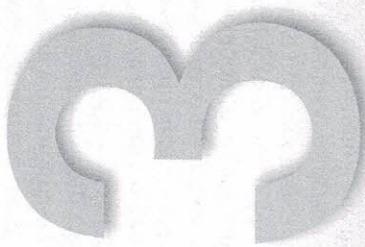


Avaliação das capacidades internas de uma empresa



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Após a leitura deste capítulo, você estará apto a:

1. Descrever as premissas fundamentais da visão baseada em recursos (VBR).
2. Descrever quatro tipos de recursos e capacidades.
3. Aplicar o modelo VRIO para identificar as implicações competitivas dos recursos e capacidades de uma empresa.
4. Aplicar a análise de cadeia de valor para identificar os recursos e as capacidades valiosos de uma empresa.
5. Descrever os tipos de recursos e capacidades que provavelmente são custosos de imitar.
6. Descrever como uma empresa utiliza sua estrutura, seus processos formais e informais de controle e sua política de remuneração para explorar seus recursos.
7. Discutir como a decisão de imitar ou não uma empresa com vantagem competitiva afeta a dinâmica competitiva de um setor.

III

Como a eBay perdeu seu rumo?

Em 23 de janeiro de 2008, Meg Whitman — a nôtmia CEO da eBay — anunciou sua aposentadoria. Durante seus dez anos como CEO, Whitman transformou a eBay de um site de leilões on-line de modesta lucratividade em um diversificado gigante do comércio eletrônico com crescimento de resultado líquido de 53 por cento para \$ 531 milhões sobre receitas que cresceram 27 por cento para \$ 2,2 bilhões no quarto trimestre de 2007. Números nada ruins para a despedida de Whitman.

No entanto, a história da eBay é na verdade um pouco mais complicada do que esses simples números sugerem. A maior parte do crescimento recente da empresa advém de negócios que ela adquiriu — PayPal, o sistema de pagamento eletrônico, e Skype, o serviço telefônico livre pela Internet. Na realidade, o principal serviço de leilão eletrônico da eBay permaneceu bastante estável nos últimos anos. O número de usuários ativos manteve-se constante por quase um ano, em torno de 83 milhões. Novas ofertas de

produtos no site apresentaram aumento de apenas 4 por cento, e o número de empresas que vendem produtos no eBay a preços fixos na realidade caiu.

O que aconteceu com o principal negócio da eBay? Primeiro, em uma tentativa de aumentar a lucratividade geral da empresa, Whitman aumentou as taxas cobradas dos vendedores para usar o serviço de leilão. Isso levou muitos deles a procurar alternativas. Em segundo lugar, veio a concorrência. Por exemplo, apesar da considerável vantagem inicial da eBay, tanto no tocante ao software de leilões como a seu número de usuários, a Amazon.com tornou-se uma alternativa cada vez mais atrativa para leilões on-line. Muitos usuários consideram o sistema da Amazon mais fácil — e mais barato — de usar. Apenas recentemente a eBay começou a aprimorar seu sistema de leilão eletrônico de modo a oferecer serviços já disponíveis na Amazon — incluindo um novo software de busca que permite aos compradores visualizar fotos de produtos em vez de longas listas de descrições resumidas.

Além de serviços alternativos de leilão eletrônico, como Yahoo!, outros sites na Internet também surgiaram para competir com a eBay — como o site de

classificados on-line chamado Craig's List. Em vez de tentar comprar e vender produtos por meio de leilão, muitos usuários preferem a simplicidade de comprar e vender na Craig's List.

Talvez parte do desafio da eBay com seu negócio de leilão pela Internet sejam seus esforços de expandir além de seu negócio principal. Com duas grandes aquisições em três anos — PayPal em outubro de 2002 e Skype em outubro de 2005 —, a administração da eBay teve de concentrar grande parte de seu esforço na integração dessas empresas. Tudo se complicou quando, dois anos após adquirir a Skype por \$ 2,5 bilhões, a eBay amortizou \$ 1,43 bilhão desse investimento — essencialmente, reconhecendo que havia pago muito pela aquisição.

De qualquer maneira, o novo CEO da eBay — John Donahoe — terá de encontrar um meio de revitalizar seu negócio principal de leilões. Antes o produto central da eBay, em torno do qual todos os seus outros serviços estavam organizados, o leilão eletrônico enfrenta o real desafio de tornar-se um negócio maduro, de lento crescimento e baixa lucratividade para a eBay.

Fonte: C. Holahan, 'eBay's new tough love CEO", *BusinessWeek*, p. 58-59, 4 fev. 2008.

Historicamente, a eBay tem mantido a liderança em leilões on-line. Mas essa posição parece agora ameaçada. Quão sustentável era a vantagem original da eBay no mercado de leilões?

|||| VBR DA EMPRESA

No Capítulo 2, vimos que é possível tomar alguns modelos teóricos desenvolvidos na economia — especificamente o modelo E-C-D — e aplicá-los para desenvolver ferramentas de análise das ameaças e oportunidades externas de uma empresa. Isso também se aplica à análise das forças e fraquezas internas de uma empresa. Entretanto, enquanto as ferramentas descritas no Capítulo 2 eram baseadas no modelo E-C-D, as descritas neste capítulo fundamentam-se na **VBR** da empresa. A VBR é um modelo de desempenho com foco nos recursos e nas capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva.¹

O que são recursos e capacidades?

Recursos, no modelo VBR, são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias. Entre os exemplos de recursos, podemos citar as fábricas (um ativo tangível) de uma empresa, seus produtos (um ativo tangível), sua reputação entre os clientes (um ativo intangível) e o trabalho em equipe entre seus gerentes (um ativo intangível). Os ativos tangíveis da eBay incluem seu site na Internet e software associado, e os intangíveis abrangem sua marca no negócios de leilões.

Capacidades formam um subconjunto dos recursos de uma empresa e são definidas como ativos tangíveis e intangíveis que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla. Isto é, as capacidades, sozinhas, não permitem que uma empresa crie e implemente suas estratégias, mas permitem que ela utilize outros recursos para criar e implementar tais estratégias. Exemplos de capacidades podem incluir as competências de marketing de uma empresa, seu trabalho em equipe e a cooperação entre as gerências. Na eBay, a cooperação entre os desenvolvedores de software e o pessoal de marketing que possibilitou seu domínio no mercado de leilão on-line é um exemplo de capacidade.

Os recursos e as capacidades de uma empresa podem ser classificados em quatro amplas categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos individuais e recursos organizacionais. **Recursos financeiros** incluem todo o dinheiro, de qualquer fonte, que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias. Esses recursos financeiros

Em vez de
io de leilão,
de comprar
duas gran-
outubro de
administra-
parte de seu
do se com-
Skype por
milhão desse
cendo que
la eBay —
meio de
s. Antes o
al todos os
s, o leilão
mar-se um
aixa lucra-
saças e oportu-
as descrições
nos recursos
ra ameaçada.

4 fev. 2008.

Capital é dinheiro de empreendedores, acionistas, credores e bancos. **Lucros retidos**, ou o lucro que uma empresa gera anteriormente e investiu no negócio, também são um tipo importante de recurso financeiro.

Recursos físicos incluem toda a tecnologia física utilizada em uma empresa. Isso engloba a planta e os equipamentos da empresa, sua localização geográfica e seu acesso a matérias-primas. Exemplos específicos de planta e equipamentos que fazem parte dos recursos físicos de uma empresa são as tecnologias de hardware e software, utilizados na produção e depósitos automatizados. A localização geográfica como um tipo de recurso físico é importante para empresas tão diversas quanto o Walmart (com sua operação em mercados rurais gerando, em média, retornos mais altos do que operações nos mercados urbanos mais competitivos) e L. L. Bean (uma empresa de varejo por catálogo que acredita que sua unidade rural no Maine ajuda seus funcionários a se identificar com o estilo de vida no campo de muitos de seus clientes).²

Recursos humanos incluem treinamento, experiência, discernimento, inteligência, relacionamentos e a visão individual dos gerentes e funcionários de uma empresa.³ A importância dos recursos humanos de empreendedores famosos como Bill Gates (Microsoft) e Steve Jobs (Apple) é amplamente conhecida. Porém, recursos humanos variam não estão limitados apenas a empreendedores e altos executivos. Cada funcionário em uma empresa como a Southwest Airlines é tido como essencial para o sucesso da empresa. Seja a disposição do agente no portão de embarque de brincar com o passageiro estressado, ou um carregador de bagagens apressando-se para levar a bagagem de um passageiro para um avião, ou mesmo a decisão de um piloto de voar de uma maneira que economize combustível — todos esses recursos humanos são parte da base de recursos que permitiram à Southwest conquistar vantagens competitivas no extremamente competitivo setor de transporte aéreo norte-americano.⁴

Enquanto os recursos humanos constituem um atributo individual, os **recursos organizacionais** são um atributo de grupos de pessoas. Recursos organizacionais incluem a estrutura formal de reporte da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, sua cultura e reputação, assim como relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e aqueles em seu ambiente. Na Southwest Airlines, as relações entre recursos individuais são um recurso organizacional importante. Por exemplo, não é incomum ver pilotos da Southwest ajudando a fazer o carregamento das bagagens no avião para garantir a decolagem na hora certa. Esse tipo de cooperação e dedicação demonstra intensa lealdade entre os funcionários e a empresa — uma qualidade que se manifesta sob a forma de baixa taxa de rotatividade e alta produtividade, apesar de 80 por cento dos funcionários da Southwest serem sindicalizados.

Premissas fundamentais da VBR

A VBR baseia-se em duas premissas fundamentais sobre recursos e capacidades que as empresas podem controlar. Primeiro, empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades, mesmo que estejam competindo no mesmo setor. Essa é a premissa da **heterogeneidade de recursos** das empresas. Heterogeneidade de recursos significa que, para determinado ramo de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes em realizar essa atividade do que outras. Na manufatura, por exemplo, a Toyota continua mais competente do que, por exemplo, a General Motors (GM). Em design de produtos, a Apple continua mais competente do que a International Business Machine (IBM). Em motocicletas, a reputação da Harley Davidson destaca-a de suas concorrentes.

Em segundo lugar, algumas dessas diferenças de recursos e capacidades entre empresas podem ser duradouras. Isso ocorre porque pode ser muito custoso para empresas sem certos recursos e certas capacidades desenvolvê-los ou adquiri-los. Essa é a premissa da **imobilidade de recursos**. Por exemplo, a Toyota possui sua vantagem industrial há pelo menos 30 anos. A Apple tem sua vantagem de design sobre a IBM desde que foi fundada, na década de 1980. E a eBay tem conseguido manter sua reputação de marca desde o advento do mercado de leilão on-line. Não que a GM, a IBM e os concorrentes da eBay não estejam cientes de suas desvantagens competitivas. Na realidade, algumas dessas empresas — notadamente a GM e a IBM — fizeram progresso em lidar com suas desvantagens. Entretanto, apesar desses esforços, a Toyota, a Apple e, até certo ponto, a eBay continuam a usufruir de vantagens sobre suas concorrentes.

Consideradas em conjunto, essas duas premissas permitem explicar por que algumas empresas superam outras, mesmo que estejam todas competindo no mesmo setor. Se uma empresa possui recursos e capacidades valiosos que poucas possuem, e se essas poucas empresas consideram muito custoso imitar esses recursos e essas capacidades, a empresa que detém esses ativos tangíveis e intangíveis pode obter uma vantagem competitiva sustentável. A lógica econômica subjacente ao VBR será discutida no quadro "Estratégia em detalhes".

Em todo o di-
financieiros



ESTRATEGIA EM DETALHES

Economia ricardiana e a visão baseada em recursos

As raízes teóricas da visão baseada em recursos remontam à pesquisa realizada por David Ricardo em 1817. Curiosamente, Ricardo nem mesmo estava estudando a lucratividade de empresas naquela época: ele estava interessado nas consequências econômicas da posse de mais ou menos terras férteis para agricultura.

Diferentemente de muitos outros insumos do processo de produção, a oferta total de terras é relativamente fixa e não pode ser significativamente aumentada em resposta a uma demanda ou a preços maiores. Tais insumos são considerados **inelásticos na oferta**, porque sua quantidade de oferta é fixa e não responde a aumentos de preços. Nesse cenário, é possível para aqueles que possuem maior qualidade de insumos obter vantagens competitivas.

O argumento de Ricardo relativo à terra como um insumo produtivo está resumido na Figura A. Imagine que haja muitos lotes de terras apropriados para o cultivo de trigo. Suponha também que a fertilidade desses diferentes lotes varie entre alta fertilidade (baixos custos de produção) e baixa fertilidade (altos custos de produção). Parece óbvio que, quando o preço de mercado do trigo estiver baixo, só será rentável produzir trigo para os fazendeiros com terras mais férteis. Apenas estes terão custos baixos o bastante para ganhar dinheiro quando o preço de mercado do trigo for baixo. À medida que sobe o preço de mercado para o trigo, os fazendeiros com terras progressivamente menos férteis poderão utilizá-las para plantar trigo. Essas observações levam à curva de oferta de mercado, no painel I da Figura A: conforme os preços (P) sobem, a oferta (O) também sobe. Em algum ponto dessa curva, a oferta será igual à demanda (D). Esse ponto determina o preço de mercado para o trigo, dadas a oferta e a demanda. Esse preço é chamado P^* na figura.

Agora considere a situação com dois tipos diferentes de fazendeiro. Ricardo assumiu que ambos seguem a lógica econômica tradicional, produzindo uma quantidade (q) tal que seu custo marginal (CM) se equipara à sua receita marginal, isto é, eles produzem trigo suficiente de modo que o custo de produzir a última saca de trigo seja igual à receita de vender a última saca de trigo. Porém, essa decisão para a fazenda com terras menos férteis (no painel II da figura) produz uma receita exatamente igual ao custo médio total (CMT) do único capital que esse fazendeiro supostamente utiliza — que é o custo de sua terra. De outro lado, o fazendeiro com terras mais

férteis (no painel III da figura) tem custo médio total (CMT) menor que o preço determinado pelo mercado e, assim, é capaz de obter um lucro econômico acima do normal. Isso ocorre porque no preço determinado pelo mercado, $P^* > CM = CMT$ para o fazendeiro com terras menos férteis, enquanto $CM > CMT$ para o fazendeiro com terras mais férteis.

Na análise econômica tradicional, o lucro obtido pelo fazendeiro com terras mais férteis deveria levar outros fazendeiros a entrar nesse mercado, obter alguma terra e começar a produzir trigo. Entretanto, toda a terra que pode ser usada para produzir trigo de uma maneira que pelo menos gere um retorno normal, dado o preço de mercado P^* , já está em produção. Especificamente, não há mais terras férteis sobrando, e terras férteis (por suposição) não podem ser criadas. Isso é o que significa uma terra ser inelástica na oferta. Portanto, o fazendeiro com terras mais férteis e custos de produção mais baixos têm vantagem competitiva sustentável sobre aqueles com terras menos férteis e custos de produção mais elevados. Dessa forma, o fazendeiro com terras mais férteis é capaz de obter um lucro econômico acima do normal.

É claro que pelo menos dois eventos podem ameaçar essa vantagem competitiva sustentável. Em primeiro lugar, a demanda de mercado pode deslocar-se para baixo ou para a esquerda. Isso forçaria os fazendeiros com menos terras férteis a cessar a produção e também reduziria o lucro daqueles com terras mais férteis. Se a demanda deslocar-se ao extremo, esse lucro pode desaparecer por completo.

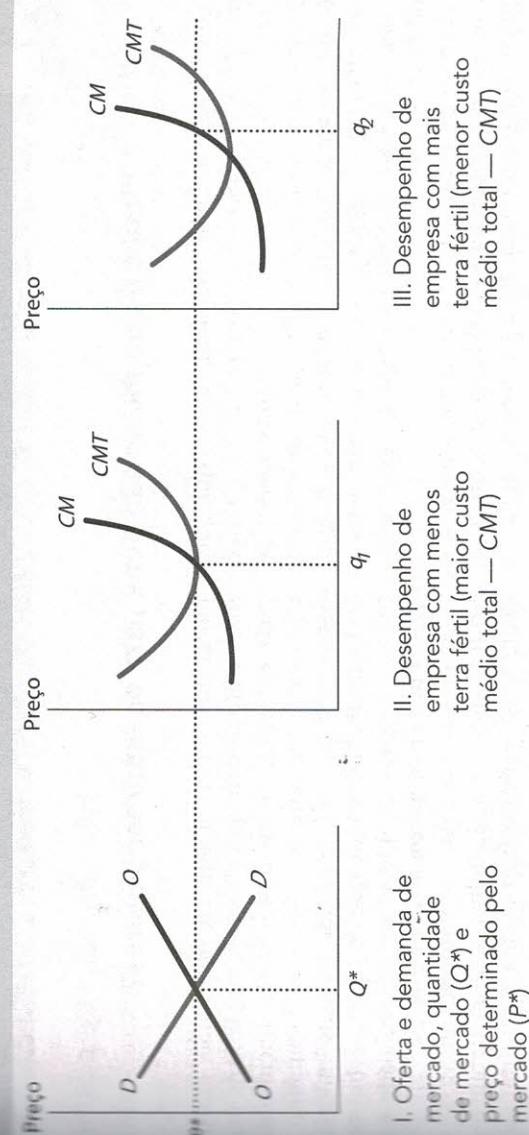
Segundo, os fazendeiros com menos terras férteis podem descobrir meios de baixo custo para aumentar a fertilidade de suas terras, desse modo reduzindo a vantagem competitiva de fazendeiros com terras mais férteis. Por exemplo, fazendeiros com terras menos férteis podem utilizar fertilizantes baratos para aumentar a fertilidade do solo. A existência desses fertilizantes de baixo custo sugere que, embora a oferta de terra possa ser fixa, a *fertilidade* pode não ser. Se um número razoável de fazendeiros puder aumentar a fertilidade de seu solo, os lucros originalmente obtidos pelos fazendeiros com terras mais férteis desaparecerão.

Evidentemente, o que a VBR faz é reconhecer que a terra não é o único insumo produtivo que é inelástico em oferta e que os fazendeiros não são as únicas empresas a se beneficiar de ter tais recursos à disposição.

Fonte: D. Ricardo, Principles of political economy and taxation, Londres: J. Murray, 1817.

FIGURA A

O princípio econômico da terra com diferentes níveis de fertilidade



CM = custos marginais; CMT = custos médios totais; Q = quantidade agregada produzida no setor; q = quantidade produzida por empresa no setor.

III O MODELO VRIO

Munido da VBR, é possível desenvolver um conjunto de ferramentas para analisar os diferentes recursos e suas capacidades que uma empresa pode possuir, bem como o potencial de cada um deles para gerar vantagens competitivas. Dessa forma, será possível identificar as forças e as fraquezas internas de uma empresa. A principal ferramenta para conduzir essa análise interna é chamada de modelo VRIO.⁵ O **modelo VRIO** diz respeito a quatro questões que devem ser consideradas sobre um recurso ou uma capacidade para determinar seu potencial competitivo: as questões do **Valor**, da **Raridade**, da **Raridade** e da **O Organização**. Essas quatro questões estão comumente reunidas no Quadro 3.1.

A questão do valor

A **questão do valor** é: “Os recursos e as capacidades permitem que uma empresa explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa?” Se uma empresa responder ‘sim’ a essa pergunta, então seus recursos e suas capacidades são valiosos e podem ser considerados como **forças** da empresa. Se uma empresa responder ‘não’, quer dizer que seus recursos e suas capacidades são **fraquezas**. Não há nada inherentemente valioso referente a recursos e capacidades de uma empresa; em vez disso, elas são valiosas somente na medida em que permitem a empresa melhorar sua posição competitiva. Às vezes, os mesmos recursos e as mesmas capacidades podem ser fortes em um mercado e fraquezas em outro. O quadro “Estratégia na empresa emergente” discute essa questão detalhadamente.

QUADRO 3.1

Perguntas necessárias para conduzir uma análise baseada em recursos das forças e fraquezas internas de uma empresa

- I. **A questão do valor.** O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
- II. **A questão da raridade.** O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
- III. **A questão da imitabilidade.** As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
- IV. **A questão da organização.** As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?



Planos de negócios são bons para os empreendedores?

Uma empresa empreendedora, como qualquer outra, deve ser capaz de responder ‘sim’ à questão do valor. Isto é, a decisão de um empreendedor de organizar uma empresa com a finalidade de explorar uma oportunidade deve aumentar receitas ou reduzir custos além do que seria o caso, se ele não optasse por organizar uma empresa para explorar uma oportunidade.

Entretanto, é comum os empreendedores terem dificuldade em responder à questão do valor antes de efetivamente organizarem uma empresa e tentarem explorar uma oportunidade. Isso ocorre porque o impacto de explorar uma oportunidade sobre as receitas e os custos de uma empresa geralmente não pode ser conhecido, com certeza, antes que a oportunidade seja explorada.

Apesar desses desafios, os empreendedores são frequentemente solicitados a não só estimar o valor de quaisquer oportunidades que estejam pensando em explorar, mas também a fazê-lo com algum detalhamento e na forma escrita. Projeções sobre como a organização de uma empresa para explorar uma oportunidade afetará suas receitas e seus custos costumam constituir o cerne do **plano de negócio** de um empreendedor — um documento que resume como um empreendedor organizará uma empresa para explorar uma oportunidade, acompanhado das implicações econômicas de tal exploração.

Existem duas escolas de pensamento no tocante ao valor de empreendedores elaborarem planos de negócios. De um lado, alguns autores argumentam que elaborar um plano de negócio deve ser útil aos empreendedores, porque isso os força a ser explícitos sobre suas premissas, expõe essas premissas à crítica e análise de terceiros e os ajuda a concentrar seus esforços em desenvolver uma nova organização e ex-

plorar uma oportunidade. De outro lado, outros autores argumentam que elaborar um plano de negócio pode efetivamente prejudicar o desempenho de um empreendedor, porque redigir esse documento pode desviar sua atenção de atividades mais importantes, pode dar-lhe a ilusão de que detém mais controle sobre seu negócio do que o tem na realidade e pode induzi-lo a erros na tomada de decisões.

Pesquisas sustentam ambos os pontos de vista. Scott Shane e Frederic Delmar demonstraram que redigir um plano de negócio aumenta significativamente as chances de sobrevivência de uma empresa empreendedora. Em contraste, Amar Bhidé revela que a maioria dos empreendedores passa por vários planos de negócios antes de chegar àquele que descreve uma oportunidade de negócio que eles efetivamente apoiam. Para Bhidé, elaborar um plano de negócio é, na melhor das hipóteses, um meio de ajudar a criar uma nova oportunidade. Como a maioria dos planos de negócio é abandonada logo após sua elaboração, redigi-los tem valor limitado.

Um meio de resolver os conflitos entre estudiosos é aceitar que a elaboração de um plano de negócio pode ser muito útil em alguns casos e nem tanto em outros. Em particular, quando é possível aos empreendedores coletar informações suficientes sobre uma oportunidade de mercado em potencial de modo que possam descrever a probabilidade de diferentes resultados associados à exploração dessa oportunidade — um cenário descrito como *arriscado* na literatura sobre empreendedorismo —, o plano de negócio pode ser bastante valioso. No entanto, quando tal informação não pode ser capturada — um cenário descrito como *incerto* na literatura —, então redigir um plano de negócio seria de valor limitado, e suas vantagens podem superar quaisquer vantagens que ele possa criar.

Fontes: S. Shane e F. Delmar, “Planning for the market: business planning before marketing and the continuation of organizing efforts”, *Journal of Business Venturing*, n. 19, p. 767-785, 2004; A. Bhidé, *The origin and evolution of new business*, New York: Oxford, 2000; R. H. Knight, *Risk, uncertainty, and profit*. Chicago: University of Chicago Press, [s.d.]; S. Alvarez e J. Barney, “Discovery and creation: alternative theories in the field of entrepreneurship”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, v. 1, n. 1, p. 11-26, 2006.

Recursos valiosos e o desempenho da empresa

Em alguns casos, é difícil saber com certeza se os recursos e as capacidades de uma empresa permitem-nas explorar suas oportunidades ou neutralizar suas ameaças externas. Por vezes, isso requer informações operacionais detalhadas que podem não estar prontamente disponíveis. Outras vezes, o impacto total dos recursos e das capacidades de uma empresa em suas oportunidades e ameaças externas pode não ser conhecido por um tempo.

Uma maneira de identificar o impacto dos recursos e das capacidades de uma empresa em suas oportunidades e ameaças é examinar o impacto de seu uso nas receitas e custos. Em geral, empresas que utilizam seus recursos e suas capacidades para explorar oportunidades e neutralizar ameaças veem um aumento em suas recei-

ou um decréscimo em seus custos líquidos, ou ambos, comparando-se à situação em que recursos e capacidades não eram utilizados dessa forma. Isto é, o valor desses recursos e dessas capacidades geralmente se aumenta quando mais altas ou custos mais baixos, ou ambos, uma vez que uma empresa passe a utilizá-los para explorar suas oportunidades e neutralizar suas ameaças.

Aplicando a questão do valor

A resposta para a questão do valor, para muitas empresas, tem sido ‘sim’. Isto é, muitas empresas têm recursos e capacidades que são utilizados para explorar suas oportunidades e neutralizar suas ameaças, e o uso desses recursos e capacidades permite aumentar suas receitas líquidas ou diminuir seus custos líquidos. Por exemplo, a Sony tem muita experiência em projetar, produzir e vender tecnologia eletrônica miniaturizada. A empresa utilizou esses recursos e essas capacidades para explorar suas oportunidades, incluindo videogames, câmeras digitais, computadores e periféricos, computadores de mão, equipamentos de áudio e vídeo, equipamentos de áudio portáteis e já automóveis. A 3M usou seus recursos e suas capacidades em substratos, revestimentos e adesivos, juntamente com uma cultura organizacional que recômpensa a criatividade e a iniciativa de assumir riscos, para explorar oportunidades em produtos de escritório, incluindo fitas adesivas e marcadores Post-it. Os recursos e as capacidades da Sony e da 3M — incluindo suas competências tecnológicas específicas e suas culturas organizacionais criativas permitem a essas empresas responder a novas oportunidades e até mesmo criá-las.⁶

Infelizmente, para outras empresas, a resposta para a questão do valor parece ser ‘não’. A fusão entre AOL e Time Warner deveria criar um novo tipo de empresa de entretenimento e mídia; reconhece-se agora que a Time Warner foi incapaz de reunir os recursos necessários para criar valor econômico. A Time Warner perdeu \$ 90 bilhões em valor em 2002; o preço de sua ação tem-se mantido em níveis recordes de baixa, e existem rumores de que será liquidada em breve. Ironicamente, muitos dos segmentos desse conglomerado diversificado de mídias continuam a criar valor. Mas a empresa como um todo não concretizou as sinergias esperadas quando foi criada. Posto da outra forma, essas sinergias — como recursos e capacidades — aparentemente não são valiosas.⁷

Utilizando análise de cadeia de valor para identificar recursos e capacidades potencialmente valiosos

Uma maneira de identificar recursos e capacidades potencialmente valiosos controlados por uma empresa é estudar sua cadeia de valor. A **cadeia de valor** de uma empresa é um conjunto de atividades empresariais a que a empresa deve dedicar para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos ou serviços. Cada etapa da cadeia de valor da empresa requer a aplicação e integração de diferentes recursos e capacidades. Como empresas diferentes podem fazer escolhas diferentes sobre as atividades da cadeia de valor às quais se dedicarão, podem acabar envolvendo diferentes conjuntos de recursos e capacidades. Isso pode acontecer inclusive se essas empresas estiverem operando no mesmo setor. Essas escolhas podem ter implicações sobre as estratégias que uma empresa está perseguindo e, como descrito no quadro “Ética e estratégia”, também podem ter implicações para a sociedade em geral.

Considere, por exemplo, o setor petrolífero. A Figura 3.1 apresenta uma lista resumida de todas as atividades de negócios que devem ser desempenhadas para transformar petróleo em produtos para o consumidor, como a gasolina. Essas atividades incluem exploração, perfuração, bombeamento, transporte, compra e refinamento do óleo bruto, venda e transporte dos produtos refinados para distribuidores e venda dos produtos refinados para os clientes finais.

Empresas diferentes podem fazer escolhas diferentes sobre em quais desses estágios do setor petrolífero desejam operar. Portanto, essas empresas podem ter recursos e capacidades muito diferentes. Por exemplo, extrair petróleo é muito caro e requer recursos financeiros substanciais. Além disso, requer acesso à terra (recurso físico), aplicação de considerável conhecimento científico e técnico (recursos individuais) e um compromisso organizacional para assumir riscos (recursos organizacionais). Empresas que operam nesse estágio provavelmente têm recursos e capacidades muito diferentes de outras que, por exemplo, vendem produtos refinados do petróleo para clientes finais. Para ser bem-sucedida no estágio de varejo desse setor, uma empresa precisa de pontos de comercialização (como lojas e postos de gasolina), que são caros para construir e requerem tanto recursos financeiros como físicos. Esses pontos de comercialização, por sua vez, precisam de vendedores — recursos individuais —, e comercializar esses produtos para clientes utilizando anúncios publicitários e outros meios pode exigir um comprometimento com a criatividade — um recurso organizacional.

No entanto, até mesmo empresas que operam no mesmo grupo de atividades da cadeia de valor de um setor podem tratar essas atividades de maneiras muito distintas e, portanto, podem desenvolver recursos e capacidades muito diferentes associadas a elas. Por exemplo, duas empresas podem vender subprodutos de petróleo para clientes finais. Entretanto, uma delas pode vender apenas por meio de pontos de varejo que possui, enquanto a segunda empresa vende apenas em pontos de varejo que não possui. Os recursos financeiros e físicos da primeira

⁶ Continuation of new venture entrepreneurship”, Chicago Press, 1-26, 2006.

permetem-nos a permanência das capacidades de tempo. As oportunidades utilizam seus recursos recebi-



As externalidades e as consequências mais amplas da maximização do lucro

A administração estratégica adota a perspectiva dos donos de uma empresa ao discutir como ganhar e sustentar vantagens competitivas. Mesmo quando adota a perspectiva do *stakeholder* (veja o quadro “Ética e estratégia” do Capítulo 1), a forma como uma empresa pode melhorar seu desempenho e aumentar o patrimônio de seus donos continua sendo o foco central.

No entanto, um foco exclusivo no desempenho de uma empresa e no patrimônio de seus donos pode, às vezes, ter efeitos mais amplos — na sociedade e no meio ambiente — que nem sempre são totalmente reconhecidos. Economistas chamam esses efeitos de ‘externalidades’ porque são externos à questão central, na economia e na administração estratégica, de como as empresas podem maximizar seu desempenho. Eles são externos a essa questão porque as empresas geralmente não arcam com os custos totais das externalidades que seu comportamento maximizador de lucro cria.

As externalidades podem assumir muitas formas. As mais óbvias dizem respeito à poluição e ao meio ambiente. Se, por exemplo, no processo de maximizar seu desempenho, uma empresa toma parte em atividades que poluem o meio ambiente, o impacto dessa poluição é uma externalidade. Tal poluição reduz nossa qualidade de vida e prejudica o meio ambiente, mas a empresa que a criou muitas vezes não paga os custos totais de fazê-lo.

Outras externalidades têm relação com o impacto de uma empresa na saúde pública. Por exemplo, quando a indústria do tabaco quer maximizar seus lucros vendendo cigarros para crianças, elas também estão criando uma externalidade de saúde pública. Viciar crianças em cigarros pode ser bom para os lucros da empresa, mas aumenta as chances de elas desenvolverem câncer de pulmão, enfisema, problemas cardíacos e outras doenças relacionadas com o fumo. Obviamente, esses indivíduos absorverem a maior parte dos efeitos adversos dessas doenças, mas a sociedade também sofre com os altos custos da assistência médica resultante.

Posto de outra forma, embora adotar uma perspectiva simples de maximização de lucros ao escolher

e implementar estratégias possa ter impactos positivos para a empresa, para seus donos e para outros *stakeholders*, também pode causar consequências negativas para a sociedade como um todo. Foram propostas duas soluções gerais para o problema das externalidades. Primeiro, os governos podem assumir a responsabilidade de monitorar e regular diretamente o comportamento de empresas em áreas nas quais esses tipos de externalidades tendem a se desenvolver. Segundo, os governos podem recorrer a processos legais e regulamentações para garantir que as empresas arquem diretamente com mais custos relacionados a qualquer externalidade que seu comportamento possa gerar. Uma vez que essas externalidades sejam ‘internalizadas’, passa a ser uma questão de interesse próprio das empresas não empreender atividades que gerem externalidades negativas.

Os consumidores às vezes podem ajudar a controlar as externalidades geradas pelo comportamento de uma empresa, ajustando seus padrões de consumo para comprar produtos ou serviços apenas de empresas que não geram externalidades negativas. Os consumidores podem ser ainda mais proativos e comunicar às empresas quais estratégias são particularmente problemáticas. Por exemplo, muitos consumidores uniram-se para boicotar empresas com operações na África do Sul quando esse país ainda implementava a política do *apartheid*. Em última instância, essa pressão não apenas mudou as estratégias de muitas empresas, como também ajudou a mudar as políticas internas da África do Sul. Mais recentemente, pressões de consumidores sobre laboratórios farmacêuticos fizeram essas empresas a tornar mais acessíveis suas drogas contra Aids em países menos desenvolvidos da África, e pressões similares fizeram a Nike a reajustar os salários e as condições de trabalho das pessoas que fabricam seus calçados. Na medida em que existe uma demanda suficiente por ‘empresas socialmente responsáveis’ no mercado, pode fazer sentido para uma empresa, no que concerne à maximização de lucros, adotar um comportamento socialmente responsável por meio da redução de ações capazes de gerar externalidades negativas.

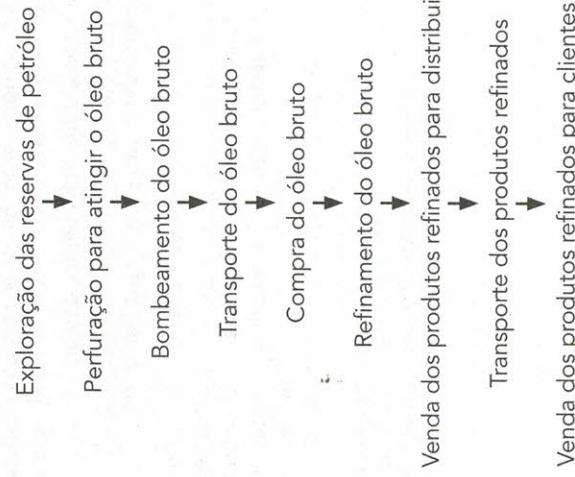
Fontes: “AIDS in África”, *British Medical Journal*, p. 456, 1º jun.; J. S. Friedman, “Paying for apartheid”, *Nation*, p. 7+, 6 jun. 2003; L. Lee, “Can Nike still do it?”, *BusinessWeek*, p. 121+, 21 fev. 2000.

empresa provavelmente serão bem diferentes dos da segunda, embora ambas possam ter recursos individuais e organizacionais semelhantes.

Estudar a cadeia de valor de uma empresa obriga-nos a pensar sobre os recursos e as capacidades de uma empresa de uma forma muito desagregada. Embora seja possível caracterizar os recursos e as capacidades de

FIGURA 3.1

Cadeia de valor simplificada das atividades de produtos de petróleo refinado, como gasolina e óleo lubrificante de motor

**lucro**

factos positivos para outros e consequências do. Foram problema das em assumir diretações nas quais processos le-
s empresas relacionados comportamento
ades sejam interesses

ridades que
dar a con-
tortamento
e consumo
de empresas.
Os con-
e comuni-
ularmente
sumidores
terações na

mentava a
essa pres-
quitas em-
políticas in-
pressões
nacêuticos
síveis suas
olvidos da
a reajus-
as pessoas
que existe
cialmente
tido para

ção de lu-
respon-
de gerar

*on, p.7+, 6
fev. 2000.*

individuais e
des de uma
cidades de

factos positivos para outros e consequências do. Foram problema das em assumir diretações nas quais processos le-
s empresas relacionados comportamento
ades sejam interesses

lúmnia mais ampla, costuma ser mais útil pensar como cada uma dessas atividades que uma empresa realiza afeta seus recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais. Com esse entendimento, é possível começar a recorrer a fontes potenciais de vantagem competitiva para uma empresa de uma maneira detalhada.

Uma vez que esse tipo de análise pode ser muito útil para identificar os recursos e as capacidades financeiras, individuais e organizacionais controladas por uma empresa, diversas cadeias de valor genéricas foram desenvolvidas para identificá-las. A primeira, proposta pela empresa de consultoria McKinsey and Company, é apresentada na Figura 3.2.⁸ Esse modelo relativamente simples sugere que a criação de valor quase sempre envolve atividades distintas: desenvolvimento tecnológico, design de produto, manufatura, marketing, distribuição e portabilidade. As empresas podem desenvolver capacidades distintas em qualquer uma dessas atividades ou em qualquer combinação delas.

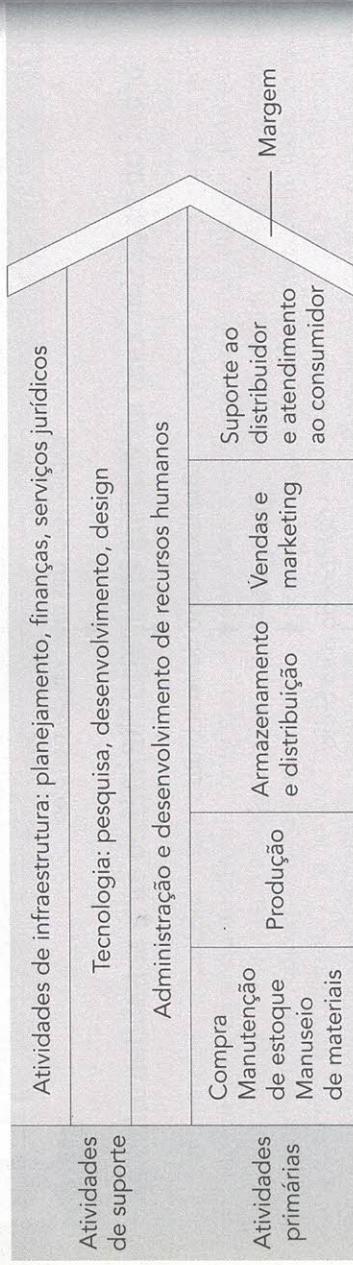
Michael E. Porter também desenvolveu uma cadeia de valor genérica, que é apresentada na Figura 3.3. Essa cadeia de valor divide atividades criadoras de valor em duas grandes categorias: atividades primárias e atividades de suporte. Atividades primárias incluem logística interna (compras, inventário etc.), produção, logística externa (almazenamento e distribuição), vendas e marketing, e serviços (suporte ao distribuidor e atendimento ao consumidor). Atividades de suporte incluem infraestrutura (planejamento, finanças, serviços de informação e jurídicos), desenvolvimento tecnológico (pesquisa e desenvolvimento, design de produto) e administração e desenvolvimento de recursos humanos. As atividades primárias estão diretamente relacionadas com a manufatura e a distribuição de um produto. Já as atividades de suporte auxiliam a empresa a realizar suas atividades primárias. Como ocorre no caso da cadeia de valor da McKinsey, uma empresa pode desenvolver forças e fraquezas em qualquer uma das atividades listadas na cadeia de valor de Porter, bem como em qualquer combinação delas. Essas atividades, e a forma como estão vinculadas entre si, indicam os tipos de recurso e capacidade que uma empresa provavelmente envolve.

FIGURA 3.2 A cadeia de valor genérica desenvolvida pela McKinsey and Company

Desenvolvimento tecnológico	Design de produto	Manufatura	Marketing	Distribuição	Serviços
Fonte	Função	Integração	Preços	Canais	Canais
Sofisticação	Características físicas	Matéria-prima	Publicidade/	Integração	Integração
Patentes	Estética	Capacidade	Promoção	Inventário	Inventário
Escolhas de produtos/ processos	Qualidade	Localização	Força de vendas	Armazenamento	Armazenamento
		Compras	Embalagem	Transporte	Transporte
		Produção de peças	Marca	Montagem	

FIGURA 3.3

A cadeia de valor genérica desenvolvida por Porter

Fonte: Extraído de M. E. Porter, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*,

The Free Press, Simon and Schuster Adult Publishing Group, 1998.

(Copyright © 1985, 1998 por Michael E. Porter. Todos os direitos reservados.)

A questão da raridade

Entender o valor dos recursos e das capacidades de uma empresa é uma primeira consideração importante para entender suas forças e as fraquezas internas. No entanto, se determinado recurso ou capacidade é controlado ou controlada por muitos concorrentes, então tal recurso dificilmente será uma fonte de vantagem competitiva para qualquer um deles. Em vez disso, recursos e capacidades valiosos, mas comuns (isto é, não raros), são fontes de paridade competitiva. Apenas quando um recurso não é controlado por inúmeros concorrentes é que tenderá a se tornar uma fonte de vantagem competitiva. Essas observações levam à **questão da raridade**: "Quantas empresas concorrentes já possuem determinados recursos e determinadas capacidades valiosos?"

Considere, por exemplo, a competição entre canais esportivos na televisão. As principais redes de televisão transmitem esportes. Além disso, existem vários canais somente de esporte na televisão a cabo, incluindo o mais conhecido de todos, a ESPN. Há muitos anos, a ESPN começou a transmitir os chamados esportes alternativos — skateboarding, snowboarding, mountain bike etc. A surpreendente popularidade desses programas levou a ESPN a agrupá-los em uma competição anual chamada X-Games. O 'X' representa 'extremo', e a ESPN definitivamente foi ao extremo ao incluir esportes nos X-Games, que agora envolvem modalidades como sky-surfing, mergulho, bungee jumping, entre outros. A ESPN transmite tanto uma edição de verão como uma de inverno dos X-Games. Nenhuma outra rede de esportes até agora assumiu tal compromisso com os chamados esportes extremos ou radicais, e isso lhe tem rendido altos dividendos — os esportes radicais têm um custo muito baixo de direitos de transmissão e obtêm uma audiência razoavelmente grande. Esse comprometimento com os esportes radicais tem sido uma fonte de vantagem competitiva pelo menos temporária para a ESPN.

É claro que nem todos os recursos e capacidades de uma empresa precisam ser raros e valiosos. Na verdade, a maioria das empresas possui uma base de recursos composta principalmente de recursos e capacidades valiosos, mas comuns. Esses recursos podem não ser fontes nem mesmo de vantagens competitivas temporárias, mas são essenciais se uma empresa quer ter paridade competitiva. Sob condições de paridade competitiva, embora nenhuma empresa ganhe vantagem competitiva, elas aumentam suas chances de sobrevivência.

Considere, por exemplo, um sistema de telefonia como um recurso ou uma capacidade. Como sistemas telefônicos estão amplamente disponíveis e como praticamente todas as organizações têm acesso a eles, esses sistemas não são raros e, portanto, não são fontes de vantagem competitiva. Porém, empresas que não possuem um sistema telefônico provavelmente estão dando a seus concorrentes uma importante vantagem e colocando-se em desvantagem competitiva.

Até que ponto um recurso ou uma capacidade valiosos devem ser raros para que tenham o potencial de gerar uma vantagem competitiva varia de uma situação para outra. Não é difícil perceber que se os recursos e as capacidades valiosos de uma empresa são absolutamente únicos dentre o grupo de concorrentes atuais e potenciais, elas podem gerar uma vantagem competitiva. No entanto, é possível que um número pequeno de empresas em um setor possua um recurso ou uma capacidade valiosos em particular e, ainda assim, obtenha vantagem competitiva. Em geral, contanto que o número de empresas que possuem determinado recurso ou determinada capacidade valiosos seja menor do que o número de empresas necessárias para criar uma dinâmica de concorrência perfeita em um setor, esse recurso ou essa capacidade podem ser considerados raros e uma fonte potencial de vantagem competitiva.

A imitabilidade

Empresas com recursos raros e valiosos são comumente inovadores estratégicos, pois conseguem conceber e implementar estratégias que outras não conseguem por não disporrem de recursos e capacidades relevantes. Essas empresas podem obter as vantagens de pioneirismo discutidas no Capítulo 2.

No entanto, recursos organizacionais raros e valiosos só podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável se as empresas que não os possuem enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-las comparadas às empresas que já os possuem. Esses tipos de recursos são **imperfeitamente imitáveis**.¹⁰ Observações levam à **questão da imitabilidade**: "As empresas que não possuem um recurso ou uma estrutura enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo em relação às empresas que possuem?"¹¹

Imagine um setor com cinco empresas essencialmente idênticas. Cada uma delas fabrica os mesmos produtos a mesma matéria-prima e vende seus produtos para os mesmos clientes por meio do mesmo canal de distribuição. Não é difícil verificar que empresas nesse tipo de setor terão um desempenho econômico normal. Suponha que uma dessas empresas, por qualquer razão, descubra ou desenvolva um recurso valioso nunca identificado e utilize para explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça externa. Obviamente, essa ganhará uma vantagem competitiva sobre as outras.

Os concorrentes dessa empresa podem responder a essa vantagem competitiva pelo menos de duas maneiras. Eles podem ignorar o sucesso da empresa e continuar como estavam antes. Essa ação, é claro, os colocará em desvantagem competitiva. Ou essas empresas podem tentar entender por que aquela consegue ser bem-sucedida e então imitar seus recursos para implementar uma estratégia semelhante. Se os concorrentes não tiverem vantagens de custo para adquirir ou desenvolver os recursos necessários, essa metodologia de imitação gerará menor competitividade no setor.

No entanto, por razões que discutiremos adiante, as empresas concorrentes podem, às vezes, enfrentar uma vantagem de custo para imitar os recursos valiosos de uma empresa de sucesso. Nesse caso, essa inovadora pode conquistar uma **vantagem competitiva sustentável** — uma vantagem que não pode ser eliminada pela competição por meio de imitação estratégica. Empresas que possuem e exploraram recursos raros, valiosos e custosos de imitar ao escolher e implementar suas estratégias podem desfrutar de um período de vantagem competitiva sustentável.¹¹

Por exemplo, outros canais de esportes observaram o sucesso do X-Games da ESPN e estão começando a imitá-lo. Outros canais de esportes observaram o sucesso do X-Games, chamada de "Olympic Games", e até mesmo as Olimpíadas incluíram esportes que eram vistos como 'muito radicais'. Diversos canais de esportes da Fox transmitem programas de esportes radicais, e ao menos um canal a cabo novo (Fuel) transmitirá apenas esportes radicais. Ainda não dá para saber se esses esforços serão capazes de atrair os concorrentes que os X-Games atraem, se os vencedores desses outros campeonatos ganharão tanto status em seus esportes quanto os campeões dos X-Games e se esses outros campeonatos e programas ganharão a reputação desfrutada pela ESPN entre os telespectadores. É longo o caminho para determinar se a vantagem competitiva da ESPN em esportes radicais é temorária ou sustentável.¹²

Funções de imitação: duplação direta e substituição

Em geral, a imitação pode ocorrer de duas maneiras: **duplicação direta** ou **substituição**. Empresas imitadoras tentam duplicar diretamente os recursos que a empresa com uma vantagem competitiva possui. Assim, com o início de um campeonato alternativo de jogos radicais pela NBC pode ser visto como uma tentativa de duplicar diretamente os recursos que permitiram ao X-Games da ESPN tornar-se um sucesso. Se o custo dessa duplicação direta for muito alto, uma empresa com esses recursos e capacidades pode obter uma vantagem competitiva sustentável. Se esse custo não for muito alto, então quaisquer vantagens competitivas nesse cenário serão apenas

Empresas imitadoras também podem tentar substituir outros recursos por um recurso caro, dominado por uma empresa com uma vantagem competitiva. Programas de esportes radicais e um canal a cabo de esportes radicais são substitutos em potencial para a estratégia do X-Games da ESPN. Esses programas apelam para praticamente o mesmo público que o X-Games, mas não requerem os mesmos recursos que a estratégia de X-Games refletir (por exemplo, por não serem campeonatos, não exigem que a emissora reúna grande número de atletas de uma só vez). Se existem recursos substitutos e se as empresas imitadoras não enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los, então a vantagem competitiva de outras empresas será apenas temporária. No entanto, se esses recursos não tiverem substitutos, ou se o custo para adquiri-los for maior do que para obter os recursos originais, então as vantagens competitivas poderão ser sustentáveis.

Por que pode ser custoso imitar os recursos e as capacidades de outra empresa?

Vários autores estudaram as razões pelas quais pode ser custoso para uma empresa imitar os recursos e as capacidades de outra empresa. Foram identificadas quatro fontes de imitação custosa¹³, que estão resumidas no Quadro 3.2 e são discutidas a seguir.

Condições históricas únicas

Uma empresa pode ter conseguido adquirir ou desenvolver seus recursos e suas capacidades com baixo custo devido a suas condições históricas únicas. Em muitos casos, a habilidade das empresas para adquirir, desenvolver e utilizar recursos depende de seu lugar no tempo e no espaço. Uma vez que o tempo e a história passam, empresas que não têm recursos dependentes de tempo e de espaço enfrentam uma desvantagem de custo significativa para obtê-los e desenvolvê-los, pois isso implicaria que recriassem a história.¹⁴

O comprometimento inicial da ESPN com esportes radicais é um exemplo dessas condições históricas únicas. O status e a reputação dos X-Games foram criados porque a ESPN conseguiu ser a primeira grande rede de esportes que levou essas competições a sério. Os X-Games aparentemente se tornaram o campeonato mais importante em muitos desses esportes radicais. De fato, para praticantes de snowboarding, ganhar uma medalha de ouro nos X-Games é quase tão importante quanto — senão mais importante que — ganhar uma medalha de ouro nas Olimpíadas de Inverno. Outros canais de esportes que esperam poder competir com os X-Games terão de superar o status da ESPN como ‘a líder mundial em esportes’ e sua vantagem histórica em esportes radicais. Sobrepuxar essas vantagens provavelmente será muito custoso, tornando as ameaças competitivas de duplicação direta no mínimo menos significativas.

É claro que as empresas também podem aumentar os custos de imitar os recursos e as capacidades que controlam. A ESPN está fazendo isso ao expandir sua cobertura de esportes radicais e adotar uma campanha de marketing com apelo popular que engajaria jovens atletas radicais em competições locais. O propósito desses esforços é claro: manter intacto o status da ESPN como a mais importante fonte de competições de esportes radicais. Há pelo menos duas maneiras pelas quais circunstâncias históricas únicas podem proporcionar uma vantagem competitiva sustentável a uma empresa. Na primeira, uma determinada empresa pode ser a pioneira no setor a reconhecer e explorar uma oportunidade, e o fato de ser a pioneira proporciona-lhe uma ou mais vantagens de pioneirismo discutidas no Capítulo 2. Assim, embora em princípio outras empresas possam ter explorado uma oportunidade, o fato de apenas uma empresa tê-lo feito torna mais custoso para as outras imitá-la.

Uma segunda maneira pela qual a história pode ter impacto sobre uma empresa baseia-se no conceito de **dependência de caminho**.¹⁵ Diz-se que um processo é dependente de caminho quando os eventos iniciais em sua evolução têm efeitos significativos sobre eventos subsequentes. Na evolução da vantagem competitiva, a dependência de rumo sugere que uma empresa pode obter uma vantagem competitiva no período atual baseada na aquisição e no desenvolvimento de recursos em períodos anteriores. Nesses períodos anteriores, normalmente não está claro qual será o valor futuro total de um recurso em particular. Por causa dessa incerteza, as empresas conseguem adquirir ou desenvolver esse recurso por menos do que acabaria sendo seu valor futuro. No entanto, uma vez que o valor futuro do recurso seja revelado, outras empresas que buscam adquirir ou desenvolver o mesmo recurso precisarão pagar o valor total conhecido, o que geralmente é maior do que os custos incorridos pela empresa que adquiriu ou desenvolveu o recurso em algum período anterior. O custo de adquirir recursos duplicados e substitutos aumentará assim que seu valor total se torne conhecido.

QUADRO 3.2 Fontes de imitação custosa

Condições históricas únicas: Quando uma empresa obtém um acesso barato a recursos devido à sua posição no tempo e no espaço, outras empresas podem achar esses recursos caros para serem imitados. Tanto a vantagem do pioneirismo como a dependência de caminho podem criar condições históricas únicas.

Ambiguidade causal: Quando concorrentes não podem saber com certeza o que permite a uma empresa obter uma vantagem, essa vantagem pode ser difícil de imitar. Fontes de ambiguidade causal incluem situações em que vantagens competitivas são baseadas em recursos e capacidades ‘dados como certos’, quando existem múltiplas hipóteses não comprováveis sobre por que uma empresa tem uma vantagem competitiva e quando as vantagens de uma empresa são baseadas em conjuntos complexos de capacidades inter-relacionadas.

Complexidade social: Quando os recursos e as capacidades que uma empresa utiliza para ganhar vantagem competitiva envolvem relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais que são custosos de imitar no curto prazo.

Patentes: Uma fonte de vantagem competitiva sustentável em apenas alguns setores, incluindo o farmacêutico e o de químicos especializados.

resposta?

Por exemplo, considere uma empresa que comprou terras para criação de gado algum tempo atrás e desembolsou agora um rico suprimento de petróleo nesse terreno. A diferença entre o valor do terreno como um fornecedor de petróleo (alto) e o valor desse terreno para criação de gado (baixo) é uma fonte de vantagem competitiva para essa empresa. Além disso, outras empresas que desejem adquirir esse terreno ou um adjacente agora terão que pagar pelo valor total do terreno como fonte de petróleo (alto), portanto, terão uma desvantagem de custo se comparadas com a empresa que adquiriu o terreno algum tempo atrás para criação de gado.

Ambiguidade causal

Uma segunda razão pela qual os recursos e as capacidades de uma empresa podem ser caros de imitar é que empresas imitadoras podem não entender a relação entre os recursos e as capacidades controlados por uma empresa, assim como a vantagem competitiva dela. Em outras palavras, a relação entre os recursos e as capacidades de uma empresa e sua vantagem competitiva pode ser **causamente ambígua**.

A princípio, parece improvável que exista uma ambiguidade causal sobre as fontes de vantagem competitiva de uma empresa. Os gerentes de uma empresa provavelmente entendem as fontes de sua própria vantagem competitiva. Se eles entendem a relação entre recursos e vantagem competitiva, parece provável que gerentes de outras empresas também consigam descobrir essa relação e, assim, venham a ter um entendimento claro de quais recursos e capacidades devem duplicar ou buscar substituir. Se não há outras fontes de desvantagem de custo para empresas imitadoras, a imitação deveria levar à paridade competitiva e ao desempenho econômico normal.¹⁷

No entanto, nem sempre os gerentes de determinada empresa entendem a fundo a relação entre os recursos e as capacidades que controlam e a vantagem competitiva. Essa falta de entendimento pode ocorrer ao menos por três razões. Primeira: é possível que os recursos e as capacidades que geram a vantagem competitiva sejam tão ‘claros como certos’, tão corriqueiros para os gerentes, que eles não se dão conta deles.¹⁸ Recursos e capacidades organizacionais, tais como trabalho em equipe entre a alta gerência, cultura organizacional, relacionamento entre empregados e relacionamentos com clientes e fornecedores, podem ser quase ‘invisíveis’ para os gerentes de uma empresa.¹⁹ Se os gerentes de empresas com tais capacidades não entendem a relação destas com a vantagem competitiva, seus colegas de outras empresas enfrentarão desafios significativos para entender quais recursos devem imitar.

Uma segunda possível razão é que os gerentes podem ter múltiplas hipóteses sobre quais recursos e capacidades permitem que suas empresas ganhem vantagem competitiva, mas podem não conseguir avaliar quais desses recursos e dessas capacidades — sozinhos ou combinados — realmente criam vantagem competitiva. Por exemplo, alguém pergunta a empreendedores bem-sucedidos o que lhes permitiu atingir o sucesso, elles provavelmente responderão com diversas hipóteses, como “trabalho duro, disposição para assumir riscos e um time de executivos de alta qualidade”. Entretanto, se alguém perguntar a empreendedores malsucedidos o que aconteceu, elles também provavelmente sugerirão que suas empresas se caracterizavam por “trabalho duro, disposição para assumir riscos e um time de executivos de alta qualidade”. É possível que todas essas características sejam recursos e capacidades importantes para o sucesso de empresas empreendedoras, mas outros fatores também podem ter papel importante. Sem experimentos rigorosos, é difícil estabelecer quais desses recursos têm uma relação causal com a vantagem competitiva e quais não têm.

Finalmente, é possível que não apenas alguns recursos e algumas capacidades permitam que uma empresa ganhe vantagem competitiva, mas que literalmente milhares desses atributos organizacionais, juntos, gerem tais vantagens. Quando os recursos e as capacidades que geram vantagem competitiva são redes complexas de relacionamentos entre indivíduos, grupos e tecnologia, a imitação pode ser custosa.

Sempre que as fontes de vantagem competitiva estiverem amplamente difundidas entre pessoas, localidades e processos de uma empresa, esses processos serão caros de imitar. Talvez o melhor exemplo de tal recurso seja o conhecimento em si. Quando o valioso conhecimento sobre os produtos, processos, clientes de uma empresa etc. está amplamente difundido dentro de uma organização, os concorrentes têm dificuldades para imitar esse conhecimento, e ele pode ser fonte de vantagem competitiva sustentável.²⁰

Complexidade social

Uma terceira razão pela qual os recursos e as capacidades de uma empresa talvez sejam custosos de imitar que elas podem ser um fenômeno social complexo, que extrapola a habilidade das empresas de gerenciar e influenciar sistematicamente. Quando as vantagens competitivas são baseadas em tais fenômenos sociais complexos, a habilidade de outras empresas de imitá-las, tanto por meio de duplicação direta como de substituição, é geralmente restrita. Os esforços para influenciar esses tipos de fenômeno provavelmente serão muito mais custosos do que seriam se elas se desenvolvessem de uma maneira natural ao longo do tempo em uma empresa.²¹

Diversos recursos e capacidades de uma empresa podem ser **sociamente complexos**. Exemplos incluem as relações interpessoais entre os gerentes, a cultura da empresa e sua reputação entre fornecedores e clientes.²² Note que na maioria desses casos é possível especificar como esses recursos socialmente complexos adicionam valor

para uma empresa. Assim, há pouca ou nenhuma ambiguidade causal envolvendo a relação entre os recursos e as capacidades da empresa e a vantagem competitiva. Porém, entender que uma cultura organizacional com certos atributos ou certas relações de qualidade entre gerentes pode melhorar a eficiência e a eficácia de uma empresa não é necessariamente o mesmo que dizer que empresas sem esses atributos podem empenhar esforços sistemáticos para criá-los ou que há para elas substitutos de baixo custo. Por ora, tal engenharia social talvez esteja além das habilidades da maioria das empresas. No mínimo, é muito mais caro empreendê-la do que seria se os recursos socialmente complexos evoluíssem naturalmente dentro de uma empresa.²³

É interessante notar que empresas que buscam imitar tecnologias físicas complexas geralmente não enfrentam as desvantagens de custo de imitar fenômenos sociais complexos. Uma grande quantidade de tecnologia física (máquinas, ferramentas, robôs e outros) pode ser adquirida em mercados fornecedores. Mesmo quando uma empresa desenvolve uma tecnologia física única, a engenharia reversa tende a difundir essa tecnologia entre empresas concorrentes de maneira pouco custosa. Na verdade, os custos para imitar uma tecnologia física bem-sucedida são normalmente mais baixos do que os custos para desenvolver uma nova tecnologia.²⁴

Embora a tecnologia física não seja em geral cara de imitar, sua aplicação em uma empresa provavelmente necessitará de uma grande variedade de recursos e capacidades organizacionais socialmente complexos. Esses recursos organizacionais podem ser caros de imitar, e, se forem raros e valiosos, a combinação de recursos complexos físicos e sociais poderá ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável. A importância de recursos e capacidades socialmente complexos para o desempenho de uma empresa tem sido estudada em detalhes no campo da administração estratégica de recursos humanos, como descrito no quadro "Pesquisa em foco".



PESQUISA EM FOCO

III

Pesquisa em administração estratégica de recursos humanos

O foco da maioria dos testes empíricos da visão baseada em recursos aborda até que ponto a história, a ambiguidade causal e a complexidade social têm impacto na habilidade das empresas em obter e sustentar vantagens competitivas. Dentre os mais importantes desses testes, destacam-se pesquisas que examinam até que ponto as práticas de recursos humanos que tendem a gerar recursos e capacidades socialmente complexos estão relacionadas ao desempenho de uma empresa. Essa área de pesquisa é conhecida como *administração estratégica de recursos humanos*.

O primeiro desses testes foi conduzido como parte de um estudo maior a respeito de produção eficiente com baixo custo no setor automobilístico mundial. Um grupo de pesquisadores do Massachusetts Institute of Technology (MIT) desenvolveu medidas rigorosas do custo e da qualidade de mais de 70 fábricas que montavam sedans de tamanho médio ao redor do mundo. Eles descobriram que, à época em que realizaram o estudo, apenas seis dessas fábricas tinham simultaneamente baixos custos e alta qualidade de produção — uma posição que obviamente daria a essas fábricas uma vantagem competitiva em seus mercados.

Ao tentar entender o que distinguia essas seis fábricas das outras da amostra, os pesquisadores descobriram que, não surpreendentemente, as seis tinham a tecnologia moderna e atualizada. No entanto,

muitas outras fábricas menos eficientes também tinham. O que distinguia essas fábricas eficientes não era a tecnologia de produção em si, mas suas práticas de recursos humanos (RH). Essas seis fábricas implementaram um conjunto de práticas que incluíam tomada de decisão participativa, ciclos de qualidade e ênfase na produção em equipe. Um dos resultados desses esforços — e outra característica diferencial dessas seis fábricas — era um alto nível de lealdade e compromisso dos funcionários com a fábrica aliado a uma crença de que os gerentes tratariam os funcionários de maneira justa. Esses recursos e essas capacidades socialmente complexos são justamente os tipos de recursos que a VBR sugere que deveriam ser fontes de vantagem competitiva sustentável.

Trabalhos posteriores deram continuidade a essa abordagem e examinaram o impacto de práticas de RH no desempenho de empresas fora do campo de manufatura. Utilizando uma variedade de medidas de desempenho empresarial e muitas medidas diferentes de práticas de RH, os resultados da pesquisa continuam bastante consistentes com a lógica baseada em recursos. Isso é, empresas que conseguem aplicar práticas de RH para desenvolver recursos humanos e organizacionais socialmente complexos conseguem obter vantagens competitivas sobre empresas que não utilizam essas práticas.

Fontes: J. P. Womack e D. Ross, *The machine that changed the world*, Nova York: Rawson, 1990; M. Huselid, "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, n. 38, p. 635-672, 1995; J. Barney e P. Wright, "On becoming a strategic partner", *Human Resource Management*, n. 37, p. 31-46, 1998.

os recursos e a
ional com certos
de uma empresa
rsforços sistemá-
vez esteja além
ia se os recursos

Fatores

lmente não en-
e de tecnologia
no quanto uma
essa tecnologia
jia.²⁴
provavelmen-
lexos. Esses re-
os complexos
ursos e capaci-
s no campo da

ambém ti-
cientes não
as práticas
bíricas im-
e incluiam
qualidade
resultados
diferencial
lealdade e
ca aliado a
funcioná-
capacida-
os tipos de
ser fontes
uidade a
o de prá-
s fora do
variedade
e muitas
resulta-
sistente
empre-
para de-
mais so-
ntagens
izam es-

“The
“perfor-
“partner”
46, 1998.

A primeira vista, pode parecer que as patentes de uma empresa tornariam muito custoso para concorrentes

venderem seus produtos.²⁵ As patentes realmente têm esse efeito em alguns setores.

Por exemplo, patentes na indústria farmacêutica e de químicos especiais efetivamente impedem outras empresas de comercializar os mesmos produ-

tos, até que a patente expire. Conforme sugerido no Capítulo 2, patentes também podem aumentar os custos de

mitilação em uma variedade de outros setores.

Porém, de outro ponto de vista, as patentes podem diminuir em vez de aumentar os custos de imitação. Quando uma empresa entra com um pedido de patente, é forçada a revelar uma quantidade significativa de informações sobre seu produto. Os governos requerem essa informação para garantir que a tecnologia em questão é patentável. Ao obter uma patente, a empresa pode proporcionar informações importantes para concorrentes sobre como imitar sua tecnologia.

Além disso, a maioria dos avanços tecnológicos é difundida entre as empresas de um setor em um período relativamente curto de tempo, mesmo que a tecnologia em questão seja patenteada, porque tecnologia patenteada não é imune à imitação de baixo custo. As patentes podem restringir a duplação direta por um tempo, mas juntam, na verdade, aumentar as chances de substituição por tecnologias funcionalmente equivalentes.²⁶

A questão da organização

O potencial de uma empresa para vantagem competitiva depende do valor, da raridade e da imitabilidade de suas recursos e suas capacidades. No entanto, para aproveitar esse potencial ao máximo, uma empresa deve estar organizada para explorar seus recursos e suas capacidades. Essas observações levam à **questão da organização:** “A empresa está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e suas capacida-
des?”²⁷

Inúmeros componentes da organização de uma empresa são relevantes para a questão da organização, incluindo sua estrutura formal de reporte, seus sistemas formais e informais de controle gerencial e suas políticas de remuneração. A **estrutura formal de reporte** de uma empresa é uma descrição de quem na organização se reporta a quem; normalmente, está incorporada ao **organograma** da empresa. Os **sistemas de controle gerencial** incluem um número de mecanismos formais e informais para garantir que os gerentes estejam se comportando de maneira consistente com as estratégias da empresa. **Controles gerenciais formais** incluem o orçamento e os relatórios que o organograma organizacional. Já os **controles gerenciais informais** podem incluir a cultura da empresa e a disposição dos empregados de monitorar o comportamento uns dos outros. **Políticas de remuneração** são as maneiras como as empresas pagam a seus funcionários. Tais políticas criam incentivos para que os funcionários sigam determinadas normas de comportamento.

Esses componentes da organização de uma empresa são muitas vezes chamados de **recursos e capacidades complementares** porque têm, isoladamente, capacidade limitada de gerar vantagem competitiva. Porém, quando combinados com outros recursos e outras capacidades, permitem que uma empresa aproveite todo o seu potencial para vantagem competitiva.²⁷

Por exemplo, já foi sugerido que a ESPN pode ter vantagem competitiva sustentável no segmento de esportes radicais do setor de canais de esportes. Porém, se a gerência da ESPN não tivesse aproveitado suas oportunidades em esportes radicais expandindo a cobertura, garantindo que os melhores competidores viessem para os campeonatos da ESPN, criando mais campeonatos e mudando campeonatos antigos, seu potencial para vantagem competitiva não teria sido totalmente aproveitado. É claro que a ESPN pôde fazer tudo isso porque tem uma estrutura organizacional, controles gerenciais e políticas de remuneração de funcionários apropriados. Sozinhos, esses atributos da ESPN não poderiam ser fonte de vantagem competitiva; mas esse arranjo foi essencial para que ela recebesse seu pleno potencial para vantagem competitiva.

Ter uma organização apropriada permitiu à ESPN aproveitar todo o potencial de vantagem competitiva de seus outros recursos e outras capacidades. Uma organização inadequada impediua Xerox de usufruir ao máximo da vantagem de alguns de seus recursos e suas capacidades mais valiosos, raros e caros de imitar.

Ao longo da década de 1960 e começo de 1970, a Xerox investiu em uma série de esforços de pesquisa muito inovadores para desenvolvimento de tecnologia. Para levar a cabo esse esforço de pesquisa, criou um centro independente de pesquisa em Palo Alto, no estado da Califórnia (Palo Alto Research Center — PARC), e reuniu um grupo de cientistas e engenheiros altamente criativos e inovadores para trabalhar lá. Com liberdade total, esses cientistas e engenheiros desenvolveram, no Xerox PARC, uma incrível variedade de inovações tecnológicas: o computador pessoal, o mouse, um software do tipo Windows, a impressora a laser, o ‘escritório sem papel’, a Ethernet etc. Uma visão retrospectiva deixa clara que o potencial de mercado dessas tecnologias era gigantesco. Além disso, como

elas foram desenvolvidas no Xerox PARC, eram raras. A empresa poderia ter conquistado importantes vantagens de pioneirismo se tivesse sido capaz de traduzi-las em produtos, aumentando assim o custo de imitar as tecnologias. A Xerox possuía os recursos e as capacidades, mas não tinha uma organização consolidada para tirar vantagem deles. Não existia estrutura para que as inovações desenvolvidas no Xerox PARC se tornassem conhecidas pelos gerentes da empresa. De fato, a maioria deles — até mesmo muitos da alta gerência — não tinha ciência desses avanços tecnológicos até meados da década de 1970. Quando finalmente tomaram conhecimento deles, muito poucas dessas tecnologias sobreviveram ao processo altamente burocrático de desenvolvimento de produtos da Xerox — um processo em que projetos de desenvolvimento de produtos eram divididos em centenas de tarefas diminutas, e o progresso de cada tarefa era revisado por dúzias de comissões enormes. Até mesmo inovações que sobreviveram ao processo de desenvolvimento de produtos não foram exploradas pelos gerentes da Xerox, porque a remuneração dos executivos dependia quase exclusivamente da maximização da receita atual. A lucratividade no curto prazo era relativamente menos importante nos cálculos de remuneração, e o desenvolvimento de mercados para vendas e lucratividade futuras era essencialmente irrelevante. A estrutura formal de reporte da Xerox, seus sistemas explícitos de controle gerencial e sua política de remuneração eram inconsistentes com a exploração de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar que a empresa havia desenvolvido. Não é surpresa que ela tenha fracassado em explorar quaisquer de suas fontes potenciais de vantagem competitiva sustentável.²⁸

|||| APlicando o modelo VRIO

As questões de valor, raridade, imitabilidade e organização podem ser agrupadas em um único modelo para se entender o potencial de retorno associado à exploração de quaisquer recursos e capacidades de uma empresa. Isso é feito na Tabela 3.1. A relação do modelo VRIO com as forças e fraquezas está apresentada na Tabela 3.2.

Se um recurso ou uma capacidade controlados por uma empresa não forem valiosos, eles não permitirão que a empresa escolha ou implemente estratégias que explorem oportunidades ou neutralizem ameaças ambientais. Organizar-se para explorar esse recurso aumentará os custos da empresa ou diminuirá sua receita. Esses tipos de recurso são fraquezas. As empresas precisarão remediar essas fraquezas ou evitar utilizá-las ao escolher e implementar estratégias. Se as empresas realmente explorarem tais recursos e capacidades, o esperado é que se coloquem em desvantagem competitiva, se comparadas a empresas que não possuem recursos pouco valiosos ou não os utilizam ao criar e implementar suas estratégias.

TABELA 3.1 O modelo VRIO

Um recurso ou uma capacidade é:

Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	—	—	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	—	↑	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	↓	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

TABELA 3.2 A relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais

Um recurso ou uma capacidade é:

Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	—	—	Não	Fraqueza
Sim	Não	—	↑	Força
Sim	Sim	Não	↓	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentável

es vantagens de as tecnologias, a para tirar van sem conhecida nha ciência des de de produtos d enas de tarefas inovações que Xerox, porque ucratividade no o de mercados da Xerox, seus exploração de a tenha fraca-

permitirão que s ambientais. sses tipos de lher e imple que se colo- iosos ou não

Em um recurso ou uma capacidade são valiosos, mas não raros, sua exploração para desenvolver e aplicar estratégias gerará paridade competitiva. Explorar esses tipos de recurso geralmente não cria vantagens competitivas, mas deixar de explorá-los pode colocar uma empresa em desvantagem competitiva. Dessa maneira, recursos que não são raros podem ser considerados forças organizacionais.

Se um recurso ou uma capacidade são valiosos e raros, mas não custosos de imitar, explorá-los gerará uma vantagem competitiva temporária para a empresa. Aquela que explora esse tipo de recurso está, de uma maneira importante, conquistando uma vantagem de pioneirismo, porque é a primeira empresa capaz de explorar um recurso em particular. Porém, uma vez que os concorrentes tenham observado a vantagem competitiva, estarão aptos a adquirir ou desenvolver os recursos necessários para implementar essa estratégia por meio de duplicação direta (autofiliação) sem desvantagens de custo, se comparados com a pioneira. Com o tempo, qualquer vantagem competitiva que a pioneira tenha obtido será anulada pela concorrência à medida que outras empresas passem a imitar os recursos necessários para competir. Consequentemente, esse tipo de recurso ou capacidade pode ser visto como uma força organizacional e como uma **competência diferencial**.

Se um recurso ou uma capacidade são valiosos, raros e custosos de imitar, explorá-los gerará uma vantagem competitiva sustentável. Nesse caso, empresas concorrentes enfrentam desvantagens de custo significativas para imitar os recursos e as capacidades da empresa bem-sucedida. Conforme sugerido anteriormente, essa vantagem competitiva pode refletir as condições históricas únicas da empresa bem-sucedida, a ambiguidade causal sobre quais recursos imitariam a natureza social complexa desses recursos e dessas capacidades, ou quaisquer vantagens da patente que uma empresa possa ter. De qualquer modo, tentativas de anular, por meio da competição, as vantagens de empresas que exploram esses recursos não gerarão vantagem competitiva nem ao menos paridade competitiva, para as imitadoras. Mesmo que essas empresas consigam adquirir ou desenvolver os recursos ou capacidades em questão, os altos custos de fazê-lo as colocariam em desvantagem competitiva. Esses tipos de recurso e capacidade são forças organizacionais e **competências diferenciais sustentáveis**.

A questão da organização atua como um fator de ajuste no modelo VRIO. Por exemplo, se uma empresa tem recursos e capacidades valiosos, raros e custosos de imitar, mas deixa de se organizar para tirar deles o máximo de vantagem, parte de sua vantagem competitiva potencial pode perder-se (esse é o exemplo da Xerox). Uma organização extremamente falha, nesse caso, poderia na verdade levar uma empresa que tem potencial para vantagem competitiva a obter apenas paridade competitiva ou desvantagens competitivas.

Aplicando o modelo VRIO à Southwest Airlines

Para examinar como o modelo VRIO pode ser aplicado à análise de situações estratégicas reais, considere a posição competitiva da Southwest Airlines. Ao longo dos últimos 30 anos, essa tem sido a única companhia aérea nos Estados Unidos a manter sua lucratividade de modo consistente. Enquanto muitas de suas concorrentes norte-americanas entraram em falência, a Southwest manteve-se lucrativa. Como ela conseguiu conquistar essa vantagem competitiva?

Fontes potenciais dessa vantagem competitiva recaem em duas grandes categorias: escolhas operacionais feitas pela Southwest e a filosofia adotada pela empresa para administrar seu pessoal. No lado operacional, a Southwest optou por utilizar um único tipo de aeronave (Boeing 737), operar somente em pequenos aeroportos, evitar complicadas redes em formato de hub-and-spoke e, em vez disso, adotar um sistema ponto a ponto. No lado da administração de pessoal, apesar de ser altamente sindicalizada, a Southwest tem conseguido desenvolver um senso de comprometimento e lealdade entre seus funcionários. Não é incomum vê-los extrapolar as responsabilidades estritas de seu cargo, ajudando no que for necessário para fazer o avião decolar com segurança e puntualidade. Qual desses fatores — escolhas operacionais ou filosofia de administração de pessoal — tem maior probabilidade de ser fonte de vantagem competitiva sustentável?

Escórias operacionais da Southwest e sua relação com a vantagem competitiva

Vamos considerar inicialmente as escolhas operacionais da Southwest. Em primeiro lugar, essas escolhas operacionais reduzem os custos da empresa ou aumentam a predisposição de seus clientes em pagar seu preço — isto é, essas escolhas operacionais são valiosas? É possível demonstrar que a maioria das escolhas operacionais da Southwest tem o efeito de reduzir seus custos. Por exemplo, ao utilizar somente um tipo de aeronave, ela é capaz de reduzir o custo de treinamento de sua equipe de manutenção, reduzir seu estoque de peças de reposição e reduzir o tempo de parada de seus aviões para reparo. Ao operar somente em aeroportos de menor porte, a empresa reduz as taxas que teria de pagar para poder aterrissar em aeroportos maiores. Seu sistema ponto a ponto de rotas evita os custos associados ao estabelecimento de grandes sistemas do tipo hub-and-spoke. De modo geral, essas escolhas operacionais são valiosas.

Em segundo lugar, essas escolhas operacionais são raras? Na maior parte dos casos, as escolhas operacionais da Southwest têm sido raras. Apenas recentemente grandes companhias aéreas estabelecidas e novos entrantes de menor porte começaram a implementar opções semelhantes.

Terceiro, essas escolhas operacionais são custosas de imitar? Várias transportadoras aéreas estabelecidas criaram subsidiárias para tentar superar ou igualar as escolhas operacionais da Southwest. Por exemplo, a Continental criou a divisão Continental Lite, a United criou a divisão Ted, e a Delta, a divisão Song. Todas essas divisões optaram por adotar um único tipo de aeronave, operar em aeroportos menores, seguir rotas ponto a ponto e assim por diante. Além dessas empresas já estabelecidas no mercado, muitos novos entrantes no setor aéreo — tanto nos Estados Unidos como em outras partes do mundo — adotaram escolhas operacionais semelhantes às da Southwest. Nos Estados Unidos, podemos citar: AirTran Airlines, Allegiant Airlines, JetBlue, Skybus Airlines, Spirit Airlines e Virgin American Airlines.

Por conseguinte, apesar de serem valiosas e raras, as escolhas operacionais da Southwest parecem não ser custosas de imitar. Isso não chega a ser surpreendente, uma vez que essas escolhas possuem poucos dos atributos de recursos e capacidades que costumam ser onerosos de imitar. Não advém de uma condição histórica única e não são dependentes de caminho nem causalmente ambíguas ou socialmente complexas.

Por fim, a Southwest está organizada para explorar plenamente suas escolhas operacionais? A maioria dos observadores concorda que sua estrutura, seus controles gerenciais e suas políticas de remuneração são compatíveis com suas escolhas operacionais.

Em suma, essa análise das escolhas operacionais da Southwest sugere que elas são valiosas, raras, mas não onerosas de imitar. Embora a empresa esteja organizada para explorar essas oportunidades, é provável que elas sejam apenas uma fonte de vantagem competitiva temporária para a Southwest.

Administração de pessoal da Southwest e sua relação com a vantagem competitiva

Uma análise VRIO semelhante pode ser conduzida em relação à filosofia da Southwest de administração de pessoal. Primeiro, essa filosofia é valiosa, isto é, ela reduz os custos da empresa ou aumenta a predisposição de seus clientes em pagar seu preço?

O comprometimento e a lealdade dos funcionários da Southwest é uma das justificativas para sua capacidade de obter níveis de produtividade mais altos do que o da maioria das companhias aéreas norte-americanas. Esse aumento de produtividade revela-se de inúmeras maneiras. Por exemplo, o tempo médio de reabastecimento e recarga de voos da Southwest gira em torno de 18 minutos, enquanto a média do setor é de 45 minutos. Os funcionários da Southwest são simplesmente mais eficientes em descarregar e carregar a bagagem, reabastecer e suprir as refeições de suas aeronaves do que os de outras empresas. Isso significa que os aviões da Southwest ficam em solo menos tempo e no ar mais tempo do que suas concorrentes. É claro que um avião só gera receita se está voando. Essa ideia apparentemente simples vale centenas de milhões de dólares em redução de custos para a Southwest.

Essa lealdade e esse espírito de equipe são raros no setor aéreo norte-americano? Nos últimos 15 anos, esse setor tem sido assolado por disputas trabalhistas. Muitas companhias áreas tiveram de cortar empregos, reduzir salários e estressar de outras formas sua relação com os funcionários. De modo geral, em comparação com as empresas estabelecidas, o relacionamento da Southwest com seus funcionários pode ser considerado raro.

Esse relacionamento é custoso de imitar? Certamente, as relações entre uma companhia aérea e seus funcionários possuem muitos atributos que os tornam onerosos de imitar. Elas surgem ao longo do tempo; são dependentes de caminho, causalmente ambíguas e socialmente complexas. É razoável esperar que as empresas estabelecidas, aquelas que já mantêm relações estressadas com seus funcionários, tenham dificuldade em imitar a forma de relacionamento que a Southwest mantém com seu pessoal. Portanto, em comparação com as empresas estabelecidas, a filosofia de administração de pessoal da Southwest é provavelmente valiosa, rara e custosa de imitar. Supondo-se que ela esteja adequadamente organizada (e esse parece ser o caso), isso significa que — em relação às empresas estabelecidas — a Southwest possui uma vantagem competitiva sustentável.

A situação pode ser um pouco diferente em relação aos novos entrantes do setor aéreo norte-americano. Essas empresas podem não ter um histórico de relações difíceis com seus funcionários. Como empreendimentos novos, elas podem ser capazes de desenvolver relacionamentos mais valiosos com seu pessoal desde o início. Isso sugere que, em relação aos novos entrantes, a filosofia de administração de pessoal da Southwest pode ser valiosa e rara, mas não custosa de imitar. Novamente, supondo-se que ela esteja adequadamente organizada, em comparação com seus novos concorrentes, a capacidade de administração de pessoal da Southwest pode ser uma fonte de vantagem competitiva meramente temporária.

Habilidades operacionais

IMITAÇÃO E DINÂMICA COMPETITIVA EM UM SETOR

Sugonha que uma empresa em determinado setor conduziu uma análise de seus recursos e suas capacidades, incluiu que possui alguns recursos e algumas capacidades valiosos, raros e custosos de imitar e utiliza-os para obter uma estratégia, a qual implementa com a estrutura organizacional, os controles gerenciais formais e informais e as políticas de remuneração apropriados. A VBR sugere que essa empresa ganhará vantagem competitiva caso que esteja operando no que um modelo das cinco forças (veja o Capítulo 2) classificaria como um setor muito pouco atrativo. Exemplos de empresas que possuem vantagens competitivas em setores pouco atrativos incluem Southwest Airlines, Nucor Steel, Walmart e Dell Computers, para citar apenas algumas.

Considerando-se que determinada empresa tem vantagem competitiva, como deveriam reagir as demais empresas? Decisões tomadas por outras empresas, dadas as escolhas estratégicas de uma empresa em particular, influem na natureza das **dinâmicas competitivas** que existem em um setor. Em geral, outras empresas de um setor respondem às vantagens de um concorrente de três maneiras. Primeiramente, podem optar por não reagir. Por exemplo, quando a Airbus decidiu construir um superjumbo destinado a dominar os voos internacionais pelos próximos 30 anos, a Boeing limitou-se a redesenhar alguns aspectos de suas aeronaves, o 777 e o 747. Segunda, podem optar por mudar algumas táticas de negócios. Por exemplo, quando a Southwest Airlines conseguiu operar no aeroporto da Filadélfia e a cobrar tarifas muito baixas, a US Airways — que costumava dominar o mercado da Filadélfia — também baixou suas tarifas. Terceiramente, podem optar por mudar sua estratégia — sua tática de como ganhar vantagem competitiva (veja o Capítulo 1). Por exemplo, quando a abordagem direta e com base na Internet da Dell para vender computadores pessoais se tornou dominante, a Gateway Computers decidiu aliar-se a suas lojas de varejo para se dedicar a abordagens diretas e com base na Internet.²⁹ A opção de respostas que uma empresa faz determina a estrutura da dinâmica competitiva em um setor.

Competitiva

Não responder à vantagem competitiva de outra empresa

Existem pelo menos três motivos para que uma empresa não responda à vantagem competitiva de outra. Primeiro, essa empresa pode ter sua própria vantagem competitiva. Responder à vantagem competitiva de outra empresa pode destruir, ou pelo menos comprometer, suas próprias fontes de vantagem competitiva. Por exemplo, a tecnologia digital de contagem do tempo tornou disponíveis relógios preciosos para a maior parte dos consumidores a preços razoáveis. Empresas como a Casio têm uma vantagem competitiva nesse mercado devido à capacidade de miniaturização e eletrônica. Realmente, a participação de mercado e o desempenho da Casio continuam a aumentar ao longo dos anos. Como deveria a Rolex — uma fabricante de relógios muito caros e mecânicos — responder à Casio? A decisão da Rolex foi: *de jeito nenhum*. A Rolex tem como foco um segmento de mercado muito diferente daquela da Casio. Caso a Rolex mudasse sua estratégia — substituindo seu design mecânico de fabricação automática por um design digital tecnologicamente superior —, ela poderia facilmente comprometer sua vantagem competitiva em seu nicho de mercado.³⁰ Em geral, quando uma empresa já possui suas próprias fontes de vantagens competitivas, ela não responde a diferentes fontes de vantagem competitiva controladas por outra empresa.

Segundo, uma empresa pode não reagir à vantagem competitiva de outra empresa porque não tem os recursos e as capacidades para fazê-lo. Uma empresa com recursos e capacidades insuficientes ou inapropriados — sejam eles físicos, financeiros, humanos ou organizacionais — normalmente não conseguirá imitar os recursos de uma empresa bem-sucedida, seja por meio de duplicação direta ou por meio de substituição. Isso pode ser o que ocorre entre a USAir e a Southwest Airlines. Os recursos e as capacidades gerenciais da Southwest podem estar simplesmente além das habilidades da USAir de imitá-las. Nesse cenário, a USAir provavelmente se encontra em uma desvantagem competitiva sustentável.³¹

Por fim, uma empresa pode não responder às vantagens de um concorrente porque está tentando diminuir o nível de rivalidade no setor. Quaisquer ações empenhadas por uma empresa com o efeito de diminuir a rivalidade em um setor e que também não exija que as empresas desse setor se comuniquem diretamente ou negociem entre si podem ser vistas como **cooperação tácita**. A cooperação explícita, em que as empresas se comunicam diretamente e negociam umas com as outras, é discutida em detalhes na análise de alianças estratégicas no Capítulo 9.

Reducir o nível de rivalidade em um setor pode ser benéfico para todas as empresas que nele operam. Essa diminuição pode ter o efeito de reduzir a quantidade de bens e serviços fornecidos em um setor para um nível abaixo do competitivo, ação que terá como efeito o aumento dos preços desses bens ou serviços. Quando a cooperação entre empresas tem o efeito de reduzir a oferta e aumentar os preços, é conhecida como **conluio tácito**. Este pode ser ilegal em alguns cenários. Porém, as empresas também podem cooperar tacitamente em outras dimensões, além de quantidade e preço. Essas ações também podem beneficiar todas as empresas de um setor e, normalmente, não são ilegais.³²

Por exemplo, é possível que empresas concordem tacitamente em não investir em certos tipos de pesquisa e desenvolvimento. Algumas formas de P&D são muito onerosas, e embora tais investimentos possam acabar gerando produtos ou serviços capazes de beneficiar os consumidores, talvez as empresas prefiram, ainda assim, evitar o gasto e o risco. Empresas também podem concordar tacitamente em não comercializar seus produtos de certas formas. Por exemplo, antes que as regulamentações as obrigasse, a maioria das empresas de cigarros já havia decidido não colocar máquinas de cigarros em locais normalmente frequentados por crianças, embora essas máquinas pudessem gerar receitas significativas. Além disso, empresas podem cooperar tacitamente concordando em não utilizar certas práticas de produção, como terceirização em países em desenvolvimento e práticas ambientalmente prejudiciais.

Todas essas ações podem ter o efeito de reduzir o nível de rivalidade em um setor, o que, por sua vez, pode ter o efeito de aumentar o nível médio de desempenho das empresas do setor. Entretanto, relações de cooperação tácita entre empresas às vezes são difíceis de manter. Geralmente, para que a cooperação tácita funcione, um setor deve ter os atributos estruturais descritos no Quadro 3.3. Primeiro, deve haver relativamente poucas empresas no setor. Comunicar e coordenar estratégias informalmente entre algumas empresas já é bastante difícil, e fica ainda mais difícil quando há um grande número de empresas em um setor. Por essa razão, a cooperação tácita é uma estratégia viável apenas quando o setor é um oligopólio (veja o Capítulo 2).

Segundo, empresas nesse setor devem ser homogêneas no que diz respeito aos produtos que vendem e às suas estruturas de custos. Produtos heterogêneos tornam muito fácil para uma empresa ‘trapacear’ em seus acordos de cooperação tácita modificando seus produtos, e custos heterogêneos significam que o nível ótimo de oferta para determinada empresa pode ser bem diferente do nível acordo pela cooperação tácita. Nesse cenário, uma empresa pode ter um forte incentivo para aumentar sua oferta e quebrar os acordos cooperativos.

Terceiro, existe, normalmente, um líder de mercado forte em um setor em que as empresas decidem cooperar tacitamente. É uma empresa relativamente grande que estabelece um exemplo do tipo de comportamento que será mutuamente benéfico no setor; e outras empresas no setor às vezes seguem esse exemplo. Na realidade, é comumente esse líder de mercado que decide não responder às ações competitivas de outra empresa no setor para manter as relações cooperativas.

Finalmente, a manutenção da cooperação tácita em um setor quase sempre requer a existência de barreiras altas à entrada. Se a cooperação tácita for bem-sucedida, o desempenho médio das empresas no setor aumentará. Porém, o nível de desempenho superior pode induzir outras empresas a entrar nesse setor (veja o Capítulo 2), e essa entrada aumentará o número de concorrentes no setor e tornará muito difícil manter relações de cooperação tácita. Portanto, deve ser muito custoso para novas empresas entrar em um setor a fim de que aqueles que já estão nele mantenham sua cooperação tácita. Quanto mais altos esses custos, maiores são as barreiras à entrada.

Mudando as táticas em resposta à vantagem competitiva de outra empresa

Táticas são as ações específicas que uma empresa empenha para implementar suas estratégias. Exemplos de táticas podem abranger decisões que as empresas tomam sobre vários atributos de seus produtos — incluindo tamanho, forma, cor e preço —, abordagens específicas de publicidade adotadas pela empresa e esforços específicos de vendas e marketing. Geralmente, as empresas mudam suas táticas muito mais frequentemente do que mudam suas estratégias.³³

Quando empresas concorrentes utilizam estratégias semelhantes, as vantagens competitivas que qualquer uma delas poderia desfrutar em determinado momento são, provavelmente, o resultado das táticas que cada uma utiliza. Nesse cenário, não é incomum empresas concorrentes mudarem suas táticas, imitando às da empresa com vantagem competitiva, para reduzir essa vantagem. Embora mudar táticas dessa maneira gere apenas paridade competitiva, isso é normalmente melhor do que a desvantagem competitiva que essas empresas enfrentavam antes.

QUADRO 3.3

Atributos da estrutura de um setor que facilitam o desenvolvimento de cooperação tácita

1. Número pequeno de empresas concorrentes
2. Produtos e custos homogêneos
3. Líder de mercado
4. Altas barreiras à entrada

os de pesquisa e possam acabar em seu exemplo, se as vendas de uma empresa aumentam devido ao acréscimo de uma fragrância de limão a seu detergente, então a fragrância de limão começará a aparecer nos detergentes de todo o mundo. Se a Coca-Cola tiver um refrigerante com metade do açúcar e metade dos carboidratos da Coca-Cola normal, o refrigerante da Coke vai ter um baixo teor de açúcar e carboidratos pode ficar muito atrás? E quando a Delta Airlines baixa o preço de suas passagens, a American e a United podem ficar muito atrás? Não é de surpreender que essas mudanças táticas, se forem inicialmente valiosas e raras, não sejam caras de imitar e, portanto, caracterizem-se como meras mudanças de vantagem competitiva temporária.

Em alguns casos, em vez de simplesmente imitar as táticas de uma empresa com vantagem competitiva, uma empresa com desvantagem pode 'saltar à frente' dos concorrentes ao desenvolver um conjunto inteiramente novo de táticas. A Procter & Gamble implementou essa estratégia quando introduziu seu detergente de roupas, Tide, em uma nova fórmula concentrada. Essa nova formulação requeria novos equipamentos para produção e embalagem e o recipiente menor não podia ser preenchido nas linhas de produção existentes no setor —, o que significava que os concorrentes do Tide gastariam mais tempo para imitar a tática do detergente concentrado para roupas que em outras táticas presentes no setor. Mesmo assim, em poucas semanas outras empresas nesse mercado tinham introduzindo suas próprias versões do detergente concentrado para roupas.

Na verdade, algumas empresas podem tornar-se tão competentes em criar produtos inovadores e outras empresas que essa capacidade de inovação pode transformar-se em uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Nesse exemplo, o desempenho da Sony. A maioria dos observadores concorda que a Sony possui algumas competências especiais de administração e coordenação que lhe permite criar, projetar e produzir eletrônicos miniaturizados de alta qualidade para o público consumidor. Porém, praticamente toda vez que ela lança um novo produto miniaturizado, diversos de seus concorrentes rapidamente duplicam o produto por meio de engenharia social, reduzindo assim a vantagem tecnológica da Sony. De que maneira os recursos e as capacidades em miniaturização socialmente complexos da Sony podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável, quando a imitação de seus produtos é rapidamente imitada com duplicação direta?

Após o lançamento de um novo produto, a Sony experimenta um rápido aumento nos lucros atribuídos às características únicas do novo produto. Esse aumento, no entanto, leva outras empresas a utilizar engenharia reversa do produto da Sony e lançar suas próprias versões. O acirramento da competitividade resulta em uma redução dos recursos associados a um novo produto. Assim, no nível individual de produtos, a Sony desfruta apenas de vantagens competitivas temporárias. Porém, ao examinar os retornos totais ganhos pela Sony sobre todos os seus produtos ao longo do tempo, torna-se clara a fonte de vantagem competitiva sustentável da empresa: ao explorar recursos e suas capacidades em miniaturização, a Sony é capaz de lançar constantemente produtos eletrônicos novos e empolgantes. Nenhum desses produtos gera uma vantagem competitiva sustentável. Mas, com o tempo, com a introdução de vários produtos, as vantagens da Sony quanto a seus recursos e suas capacidades vêm à vantagens competitivas sustentáveis.³⁴

Empresas

Exemplos ; — incluindo esforços espontâneos do que

que qualquer que cada uma empresa com paridade enfrentavam

Por fim, as empresas às vezes respondem à vantagem competitiva de outra empresa mudando suas estratégias. Obviamente, isso não ocorre com muita frequência; normalmente, acontece apenas quando a estratégia de uma empresa tira a vantagem competitiva de outra. Nesse cenário, a empresa não conseguirá sequer paridade competitiva se manter sua estratégia, mesmo que a implemente com muita eficiência.

Mudanças nas preferências dos consumidores, na demografia e nas leis que regem um setor podem ter o efeito de tornar inútil o que um dia foi uma estratégia valiosa. No entanto, nada causa esse impacto com tanta frequência quanto as mudanças tecnológicas. Por exemplo, não importa quanto bem-feita seja uma calculadora médica, ela é simplesmente inferior a uma calculadora eletrônica. Não importa quanto eficiente o telegrafo tenha sido em sua época, é uma tecnologia inferior ao telefone. E não importa quanto rápidos os dedos de uma pessoa possam movimentar as contas em um ábaco, uma caixa registradora eletrônica é uma maneira melhor de manter as vendas sob controle e calcular o troco em uma loja.

Quando as empresas mudam suas estratégias, devem passar por todo o processo de administração estratégica, como descrito no Capítulo 1. Porém, elas normalmente terão dificuldades para abandonar suas estratégias tradicionais. Para a maioria das empresas, a estratégia ajuda a definir o que fazem e o que são. Mudar a estratégia com frequência requer que uma empresa mude sua identidade e seus propósitos. São mudanças difíceis de fazer, e muitas empresas esperam para mudar suas estratégias até serem absolutamente forçadas a fazê-lo, devido a resultados financeiros desastrosos. Nessa altura, tais empresas não só precisam mudar sua estratégia — com tudo o que isso implica —, mas precisam fazê-lo por causa de uma pressão financeira considerável.

A habilidade de gerar vantagens competitivas, que praticamente toda estratégia tem, normalmente acaba, cedo ou tarde. Em geral, é muito melhor para uma empresa mudar sua estratégia antes que ela não seja mais viável; dessa forma, ela pode realizar uma mudança planejada para uma nova estratégia mantendo todos os recursos e as capacidades que já possui, enquanto desenvolve novos recursos e novas capacidades de que precisará para competir no futuro.

III IMPLICAÇÃO DA VBR

A VBR e o modelo VRIO podem ser aplicados a empresas individuais para entendermos se elas ganharão ou não vantagens competitivas, quanto sustentáveis essas vantagens competitivas serão e quais as suas fontes. Dessa forma, a VBR e o modelo VRIO podem ser considerados complementos importantes para a análise das ameaças e oportunidades descritas no Capítulo 2.

Porém, além do que esses modelos podem nos dizer sobre o desempenho competitivo de determinada empresa, a VBR tem implicações mais amplas para gerentes que buscam conquistar vantagens competitivas. Algumas dessas implicações estão listadas na Quadro 3.4 e são discutidas a seguir.

De quem é a responsabilidade pela vantagem competitiva de uma empresa?

A VBR sugere que vantagens competitivas podem ser encontradas em vários dos diferentes recursos e das diferentes capacidades que uma empresa controla. Esses recursos e essas capacidades não estão limitados àqueles diretamente controlados pela alta gerência da empresa. Portanto, a responsabilidade de criar, nutrir e explorar recursos e capacidades valiosos, raros e custosos de imitar para obter vantagem competitiva não está restrita à alta gerência, mas recai sobre todos os funcionários da empresa. Para fazer isso, os funcionários devem ir além de definir seus empregos em termos funcionais e, em vez disso, defini-los em termos competitivos e econômicos.

Considere um exemplo simples. Em uma visita recente a uma fábrica de automóveis muito bem-sucedida, foi pedido ao gerente da fábrica que descrevesse as responsabilidades de seu cargo. Ele disse: "Meu trabalho é administrar essa fábrica para ajudar a empresa a produzir e vender os melhores carros do mundo". Em resposta a uma pergunta semelhante, a pessoa responsável pela linha de produção também disse: "Meu trabalho é administrar esta linha de produção para ajudar a empresa a produzir e vender os melhores carros do mundo". Um funcionário da equipe de limpeza também foi questionado sobre suas responsabilidades. Apesar de não estar presente nas duas entrevistas anteriores, ele respondeu: "Meu trabalho é manter essa fábrica limpa para ajudar a empresa a produzir e vender os melhores carros do mundo".

Qual desses três funcionários mais provavelmente é uma fonte de vantagem competitiva para a empresa? Certamente, o gerente da fábrica é o gerente da linha de produção devem definir seus cargos em termos de ajudar a empresa a produzir e vender os melhores carros do mundo. Porém, é pouco provável que suas respostas a essa pergunta fossem diferentes das respostas de outros gerentes em outras fábricas ao redor do mundo. Posto de outra forma, embora seja valiosa a definição dos cargos dos dois gerentes em termos de permitir que a empresa faça e venda os melhores carros do mundo, é improvável que seja rara, portanto, é mais provável que seja uma fonte de paridade competitiva, não de vantagem competitiva. Contudo, um empregado da limpeza que define seu trabalho como ajudar a empresa a produzir e vender os melhores carros do mundo em vez de simplesmente limpar a fábrica produzir e vender os melhores carros do mundo".

Quais desses três funcionários mais provavelmente é uma fonte de vantagem competitiva para a empresa? Certamente, o gerente da fábrica é o gerente da linha de produção devem definir seus cargos em termos de ajudar a empresa a produzir e vender os melhores carros do mundo. Porém, é pouco provável que suas respostas a essa pergunta fossem diferentes das respostas de outros gerentes em outras fábricas ao redor do mundo. Posto de outra forma, embora seja valiosa a definição dos cargos dos dois gerentes em termos de permitir que a empresa faça e venda os melhores carros do mundo, é improvável que seja rara, portanto, é mais provável que seja uma fonte de paridade competitiva, não de vantagem competitiva. Contudo, um empregado da limpeza que define seu trabalho como ajudar a empresa a produzir e vender os melhores carros do mundo em vez de simplesmente limpar a fábrica produzir e vender os melhores carros do mundo".

QUADRO 3.4

Implicações mais amplas da visão baseada em recursos

1. **A responsabilidade pela vantagem competitiva de uma empresa:** Vantagem competitiva é responsabilidade de todos os funcionários.
2. **Paridade competitiva e vantagem competitiva:** Se tudo o que uma empresa faz é o que a concorrência faz, ela só pode ganhar paridade competitiva. Para conquistar vantagem competitiva, é melhor uma empresa explorar seus próprios recursos valiosos, raros e custosos de imitar do que imitar os recursos valiosos e raros de um concorrente.
3. **Estratégias difíceis de implementar:** Contanto que o custo de implementação da estratégia seja menor do que o valor de sua implementação, o custo relativo de implementação da estratégia é mais importante para a vantagem competitiva do que o custo absoluto de implementar a estratégia. Empresas podem superestimar e subestimar sistematicamente sua singularidade.
4. **Recursos socialmente complexos:** A liberdade de tomada de decisão dos empregados, a cultura organizacional e o trabalho em equipe não só podem ser valiosos como também podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável.
5. **O papel da organização:** A organização deve apoiar o uso de recursos valiosos, raros e custosos de imitar. Se surgirem conflitos entre esses atributos de uma empresa, mude a organização.

salmente acaba, o seja mais viados os recursos precisará par-

to como muitos concordariam, incomum. Sendo rara, pode ser fonte de, no mínimo, uma vantagem competitiva temporária.³⁵ Apesar do valor criado por um membro da equipe de limpeza ao definir seu trabalho nesses termos competitivos, em sua utilização de termos funcionais, não é enorme, mas suponha que todos os funcionários dessa fábrica definam seus empregos nesses termos. De repente, o valor que talvez seja criado pode ser substancial. Além disso, a cultura organizacional e a tradição em uma empresa, que levariam os funcionários a definir seus cargos dessa maneira, provavelmente são custosas para outras empresas imitarem. Sendo assim, se essa abordagem para definir as responsabilidades dos cargos é amplamente difundida em determinada fábrica, parece provável que seja valiosa, rara e custosa de imitar e, portanto, uma fonte de vantagem competitiva sustentável, supondo-se que a empresa esteja organizada para usufruir desse recurso pouco usual.

Por fim, fica claro que a vantagem competitiva é muito importante para ser de propriedade exclusiva da alta qualidade. Uma vez que funcionários de toda uma organização tenham autonomia para desenvolver e explorar recursos e capacidades valiosos, raros e custosos de imitar ao cumprir as responsabilidades de seus cargos, a empresa poderá obter vantagens competitivas sustentáveis.

Empresa?

recursos e das mitados àque- tir e explorar i restrita à alta lém de defini- os.

-sucedida, fo balho é admi- sposta a uma é administrar m funcionários presentes nas a empresa a a empresa? mos de ajudar postas a essa custo de outra presa faça e sua fonte de seu trabalho par a fábrica

obilidade de ia faz, ela orar seus corrente. or do que vantagem mar izacional e o sustentável.

tar. Se

o seja mais viados os recursos precisará par-

to como muitos concordariam, incomum. Sendo rara, pode ser fonte de, no mínimo, uma vantagem competitiva temporária.³⁵ Apesar do valor criado por um membro da equipe de limpeza ao definir seu trabalho nesses termos competitivos, em sua utilização de termos funcionais, não é enorme, mas suponha que todos os funcionários dessa fábrica definam seus empregos nesses termos. De repente, o valor que talvez seja criado pode ser substancial. Além disso, a cultura organizacional e a tradição em uma empresa, que levariam os funcionários a definir seus cargos dessa maneira, provavelmente são custosas para outras empresas imitarem. Sendo assim, se essa abordagem para definir as responsabilidades dos cargos é amplamente difundida em determinada fábrica, parece provável que seja valiosa, rara e custosa de imitar e, portanto, uma fonte de vantagem competitiva sustentável, supondo-se que a empresa esteja organizada para usufruir desse recurso pouco usual.

Por fim, fica claro que a vantagem competitiva é muito importante para ser de propriedade exclusiva da alta qualidade. Uma vez que funcionários de toda uma organização tenham autonomia para desenvolver e explorar recursos e capacidades valiosos, raros e custosos de imitar ao cumprir as responsabilidades de seus cargos, a empresa poderá obter vantagens competitivas sustentáveis.

Paridade competitiva e vantagem competitiva

A VBR sugere que se tudo o que uma empresa faz é criar valor da mesma maneira que seus concorrentes, o melhor desempenho que ela pode esperar conseguir é uma paridade competitiva. Para conseguir mais que uma paridade competitiva, uma empresa deve dedicar-se a atividades valiosas e raras. Deve fazer coisas para criar valor económico, em que outras empresas nem ao menos pensaram ainda, quanto mais implementaram.

Isto é especialmente importante para empresas que se encontram em desvantagem competitiva. Uma empresa nessa situação certamente deve examinar seu concorrente mais bem-sucedido, entender o que determina seu sucesso e, quando o custo da imitação for bastante baixo, imitar suas ações. Desse modo, comparar o desempenho de uma empresa ao de seus concorrentes pode ser extremamente importante.

No entanto, se isso é tudo o que uma empresa faz, ela só pode esperar ganhar paridade competitiva. Conquistar vantagem competitiva depende de a empresa descobrir recursos e capacidades próprios únicos e como eles podem ser usados na escolha e implementação de estratégias. Para uma empresa que busca vantagem competitiva, é melhor ser excelente na maneira como desenvolve e explora recursos e capacidades próprios únicos do que ser excelente em como imita os recursos e as capacidades de outras empresas.

Isto não significa que, para ganhar vantagens competitivas, uma empresa deva sempre ser pioneira. Algumas

empresas desenvolvem recursos e capacidades valiosos, raros e custosos de imitar sendo seguidores eficientes — isto é, imitando rapidamente e aprimorando as inovações de produto e tecnologia de outras empresas. Em vez de sugerir que as empresas devem sempre ser as pioneiras, a VBR sugere que, para obter vantagens competitivas, elas devem implementar estratégias que se baseiam em recursos e capacidades valiosos, raros e custosos de imitar, qualquer que sejam esses recursos ou essas estratégias.

Estratégias difíceis de implementar

Quando as empresas contemplam diferentes opções estratégicas, elas frequentemente perguntam quão difícil é custoso será implementar estratégias diferentes. Contanto que o custo para implementar uma estratégia seja menor do que o valor gerado por essa estratégia, a VBR sugere que a questão crucial enfrentada pelas empresas não é “Uma estratégia é fácil de implementar ou não?”, mas sim “É mais fácil para nós implementar essa estratégia do que é para nossos concorrentes?”. Empresas que já possuem recursos valiosos, raros e custosos de imitar necessários para implementar uma estratégia considerarão, em geral, mais fácil (isto é, menos custoso) implementar uma estratégia do que empresas que precisam primeiro desenvolver os recursos necessários para depois implementar a estratégia proposta. Para empresas que já possuem recurso, a implementação de uma estratégia pode ser natural e rápida.

Na hora de compreender os custos relativos de implementação de uma estratégia, as empresas podem cometer dois erros. Primeiro, podem superestimar a singularidade dos recursos que controlam. Apesar de a história de cada empresa ser única e de duas equipes gerenciais nunca serem iguais, isso nem sempre significa que os recursos e as capacidades de uma empresa são raros. Empresas com históricos semelhantes operando em setores similares geralmente desenvolvem capacidades semelhantes. Se uma empresa superestima a raridade de seus recursos e suas capacidades, pode superestimar sua habilidade para gerar vantagens competitivas.

Por exemplo, quando perguntadas sobre quais são suas fontes mais críticas de vantagem competitiva, muitas empresas citarão o talento de sua alta gerência, a qualidade de sua tecnologia e o compromisso com a excelência em tudo o que fazem. Quando pressionadas a avaliar seus concorrentes, essas empresas admitirão que eles também

têm altas gerências de talento, alta qualidade de tecnologia e comprometimento em tudo o que fazem. Embora esses três atributos possam ser fontes de paridade competitiva, eles não podem ser fontes de vantagem competitiva. Segundo, empresas podem, às vezes, subestimar sua singularidade — e, assim, subestimar até que ponto as estratégias que utilizam podem ser fontes de vantagens competitivas sustentáveis. Quando empresas possuem recursos valiosos, raros e custosos de imitar, a implementação de estratégias pode ser relativamente fácil. Nesse contexto, parece razoável esperar que outras empresas consigam imitar rapidamente essa estratégia ‘fácil de implementar’. É claro que esse não é o caso se os recursos controlados por uma empresa forem, de fato, raros e custosos de imitar.

Em geral, as empresas precisam tomar muito cuidado para não superestimar nem subestimar sua singularidade. Uma avaliação exata do valor, da raridade e da imitabilidade dos recursos é necessária para desenvolver um entendimento preciso dos custos relativos para implementar as estratégias e, portanto, a habilidade dessas estratégias em gerar vantagens competitivas. Muitas vezes, as empresas precisam contratar uma consultoria externa para ajudá-las a descrever a raridade e a imitabilidade de seus recursos. Embora os gerentes estejam muito mais familiarizados com os recursos controlados pela empresa do que pessoas de fora, estas podem proporcionar uma medida de objetividade ao avaliar a singularidade de uma empresa.

Recursos socialmente complexos

Nas últimas décadas, muito foi escrito sobre a importância da autonomia dos funcionários, da cultura empresarial e do trabalho em equipe para o desempenho de uma empresa. Grande parte desses trabalhos sugerem que empresas que dão autonomia aos funcionários, que têm uma cultura de desenvolvimento e que estimulam o trabalho em equipe farão, em média, melhores escolhas estratégicas e implementarão essas estratégias com maior eficiência do que empresas sem esses atributos organizacionais. Utilizando a linguagem da VBR, a maior parte desses trabalhos sugeriu que a autonomia dos funcionários, a cultura empresarial e o trabalho em equipe, pelo menos em alguns cenários, são economicamente valiosos.³⁶

A lógica baseada em recursos reconhece a importância do valor desses atributos organizacionais. Além disso, ela também sugere que esses recursos e capacidades socialmente complexos podem ser raros e custosos de imitar — e são esses atributos que possibilitam que recursos e capacidades socialmente complexos sejam fontes de vantagem competitiva sustentável. Posto de outra forma, a VBR, na realidade, amplia a análise tradicional dos atributos sociais complexos das empresas. Esses atributos podem não só ser valiosos, como também podem ser raros e custosos de imitar e, portanto, fontes de vantagem competitiva sustentável.

O papel da organização

Finalmente, a lógica baseada em recursos sugere que a estrutura de uma organização, seus sistemas de controle e suas políticas de remuneração devem dar suporte e habilitar os esforços da empresa para explorar plenamente os recursos e as capacidades valiosos, raros e custosos de imitar que ela controla. Esses atributos da organização, por si sós, em geral não constituem fontes de vantagem competitiva sustentável.

Essas observações sugerem que, se há um conflito entre os recursos que uma empresa controla e a organização da empresa, a organização deve ser mudada. Mas, frequentemente, uma vez que a estrutura, os sistemas de controle e as políticas de remuneração de uma empresa são estabelecidos, eles permanecem assim, independentemente de serem ou não consistentes com os recursos e as capacidades organizacionais. Nesses casos, uma empresa não conseguirá aproveitar todo o potencial competitivo de sua base de recursos. Se os recursos e as capacidades da empresa estão continuamente evoluindo, sua estrutura organizacional, seus sistemas de controle e suas políticas de remuneração também devem evoluir. Para que isso ocorra, os gerentes devem conhecer sua relação com os recursos e as capacidades da empresa, bem como as alternativas organizacionais.

IIII RESUMO

A visão baseada em recursos (VBR) é uma teoria econômica que sugere que o desempenho das empresas é uma função dos tipos de recurso e capacidade que elas controlam. Os recursos são os ativos tangíveis e intangíveis que uma empresa utiliza para criar e implementar suas estratégias. Já as capacidades são um subgrupo de recursos e permitem que uma empresa tire vantagem de

seus outros recursos. Recursos e capacidades podem ser categorizados em financeiros, físicos, humanos e organizacionais.

A VBR parte de duas premissas sobre recursos e

capacidades: a premissa da heterogeneidade de recursos

(de que alguns recursos e algumas capacidades podem

estar heterogeneamente distribuídos entre empresas

fazem. Embora em competitividade que é a premissa da imobilidade de recursos é que ponto as empresas possuem muito mais fácil. Nessa estratégia ‘fácil’ de fato, raras e sua singularidade desenvolver um e dessas estruturas externas am muito mais proporcionar uma cultura empresarial que sugere estimulam o rígio com mais maior parte desse, pelo menos

ais. Além disso, custos de sejam fontes adicionais dos que podem ser sistemas de para explorar atributos da organização e a organização de sistemas assim, indesses casos, recursos e as de controle de manter sua

que essa heterogeneidade pode ser de longa duração. Dadas duas premissas podem ser utilizadas para descrever as condições sob as quais empresas ganharão vantagens competitivas explorando seus recursos. Uma ferramenta para analisar as forças e fraquezas internas de uma empresa pode derivar da VBR. Chamada de modelo VRIO, essa ferramenta lanza quatro questões sobre os recursos e as capacidades de uma empresa, para avaliar seu potencial competitivo. São elas: a questão do valor, a questão da raridade, a questão da imitabilidade e a questão da organização.

Os recursos e as capacidades de uma empresa são elabadas quando lhe permitem explorar oportunidades ou neutralizar ameaças externas. Tais recursos e capacidades valiosos são as forças de uma empresa. Recursos e capacidades que não são valiosos são as fraquezas de uma empresa. Utilizar recursos valiosos para explorar oportunidades e neutralizar ameaças externas terá como resultado o aumento das receitas líquidas ou a redução dos custos líquidos da empresa.

Uma maneira de identificar os recursos e as capacidades valiosos de uma empresa é examinar sua cadeia de valor. A cadeia de valor de uma empresa é a lista de atividades que ela desempenha para desenvolver, produzir e vender seus produtos ou serviços. Estágios diferentes nessa cadeia de valor requerem diferentes recursos e habilidades, e diferenças de escolhas na cadeia de valor das empresas podem levar a importantes diferenças entre os recursos e as capacidades controlados por empresas diferentes. Duas cadeias de valor genéricas foram elaboradas — uma pela McKinsey and Company e outra por Michael Porter.

Recursos e capacidades valiosos e comuns (isto é, raro) podem ser fontes de paridade competitiva. Trabalhar de investir nesses recursos pode criar desvantagens competitivas para uma empresa. Recursos valiosos e raros podem ser, no mínimo, uma fonte de vantagem competitiva temporária. Existem menos empresas capazes de controlar tais recursos e explorá-los, ainda, como, no mínimo, uma fonte de vantagem competitiva temporária, do que empresas que gerarão dinâmicas de concorrência perfeita em um setor.

Recursos e capacidades valiosos, raros e custosos de imitar podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável. A imitação pode ocorrer por meio da ducação direta ou por substituição. Existem pelo menos duas razões para que os recursos e as capacidades de uma empresa sejam custosos de imitar: condições históricas

e a premissa da imobilidade de recursos que é a estreitar as condições sob as quais empresas ganharão vantagens competitivas explorando seus recursos.

Uma ferramenta para analisar as forças e fraquezas internas de uma empresa pode derivar da VBR. Chama- da de modelo VRIO, essa ferramenta lanza quatro questões sobre os recursos e as capacidades individuais de vantagem competitiva.

O modelo VRIO pode ser usado para identificar implicações competitivas dos recursos e das capacidades de uma empresa — se são uma fonte de desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária ou vantagem competitiva sustentável — e até que ponto constituem forças ou fraquezas.

Quando uma empresa enfrenta um concorrente que possui uma vantagem competitiva sustentável, ela pode não responder, mudar suas táticas ou mudar suas estratégias. Há pelo menos três razões para que uma empresa decida não reagir, nesse cenário. Primeiro, uma resposta pode enfraquecer as próprias fontes de vantagem competitiva sustentável da empresa. Segundo, uma empresa pode não ter os recursos necessários para responder. Terceiro, uma empresa pode estar tentando criar ou manter uma cooperação tácita dentro de um setor.

A VBR tem uma série de implicações gerenciais mais amplas também. Por exemplo, essa lógica sugere que a vantagem competitiva é responsabilidade de cada funcionário. Também sugere que, se tudo o que uma empresa faz é imitar a concorrência, ela pode obter apenas paridade competitiva, e para conquistar vantagem competitiva é melhor explorar seus próprios recursos valiosos, raros e custosos de imitar do que imitar os recursos valiosos e raros de um concorrente. Além disso, de acordo com a lógica baseada em recursos, contanto que o custo de implementação de uma estratégia seja menor do que o valor de implementação dela, o custo relativo para implementá-la é mais importante para a vantagem competitiva do que o custo total. Segundo a VBR, ainda, empresas podem superestimar e subestimar sistematicamente sua singularidade. Quanto aos recursos e às capacidades de uma empresa, a lógica baseada em recursos sugere que a autonomia de funcionários, a cultura organizacional e o trabalho em equipe são não só valiosos, como também podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável. Além disso, se surgirem conflitos entre os recursos valiosos, raros e custosos de imitar de uma empresa e sua organização, esta deverá ser modificada.

ricas únicas, ambiguidade causal, recursos e capacidades socialmente complexos e patentes.

Para aproveitar o pleno potencial de seus recursos e suas capacidades, uma empresa deve estar organizada apropriadamente. A organização de uma empresa consiste de sua estrutura formal de reporte, de seus processos de controle formais e informais e de sua política de remuneração. Esses recursos são complementares, pois raramente são fontes individuais de vantagem competitiva.

O modelo VRIO pode ser usado para identificar implicações competitivas dos recursos e das capacidades de uma empresa — se são uma fonte de desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária ou vantagem competitiva sustentável — e até que ponto constituem forças ou fraquezas.

Quando uma empresa enfrenta um concorrente que possui uma vantagem competitiva sustentável, ela pode não responder, mudar suas táticas ou mudar suas estratégias. Há pelo menos três razões para que uma empresa decida não reagir, nesse cenário. Primeiro, uma resposta pode enfraquecer as próprias fontes de vantagem competitiva sustentável da empresa. Segundo, uma empresa pode não ter os recursos necessários para responder. Terceiro, uma empresa pode estar tentando criar ou manter uma cooperação tácita dentro de um setor.

A VBR tem uma série de implicações gerenciais mais amplas também. Por exemplo, essa lógica sugere que a vantagem competitiva é responsabilidade de cada funcionário. Também sugere que, se tudo o que uma empresa faz é imitar a concorrência, ela pode obter apenas paridade competitiva, e para conquistar vantagem competitiva é melhor explorar seus próprios recursos valiosos, raros e custosos de imitar do que imitar os recursos valiosos e raros de um concorrente. Além disso, de acordo com a lógica baseada em recursos, contanto que o custo de implementação de uma estratégia seja menor do que o valor de implementação dela, o custo relativo para implementá-la é mais importante para a vantagem competitiva do que o custo total. Segundo a VBR, ainda, empresas podem superestimar e subestimar sistematicamente sua singularidade. Quanto aos recursos e às capacidades de uma empresa, a lógica baseada em recursos sugere que a autonomia de funcionários, a cultura organizacional e o trabalho em equipe são não só valiosos, como também podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável. Além disso, se surgirem conflitos entre os recursos valiosos, raros e custosos de imitar de uma empresa e sua organização, esta deverá ser modificada.

|||| QUESTÕES ||||

- Qual dessas abordagens sobre formulação de estratégias tem mais probabilidade de gerar lucros econômicos: (a) avaliar oportunidades e ameaças externas e depois desenvolver recursos e capacidades para explorar essas oportunidades e neutralizar essas ameaças ou (b) avaliar os recursos e as capacidades inter-

nos e então procurar setores em que eles podem ser explorados? Por quê?

- Qual empresa terá um nível de desempenho econômico maior: (a) uma empresa com recursos e capacidades valiosos, raros e custosos de imitar operando em um setor muito atraente ou (b) uma empresa com recursos e capacidades valiosos, raros e custosos de

podem ser nos e organizações e organizações e recursos e de recursos e de recursos podem empresas

imitar operando em um setor pouco atrativo? Considera que ambas as empresas estão apropriadamente organizadas. Explique sua resposta.

3. O que é mais essencial para a sustentabilidade da vida humana — água ou diamantes? Por que empresas que fornecem água para consumidores geralmente obtêm desempenho econômico inferior ao de empresas que fornecem diamantes?

4. Uma empresa que no momento experimenta paridade competitiva poderá ganhar vantagens competitivas sustentáveis estudando outra empresa que atualmente experimenta vantagem competitiva sustentável? Por quê?

5. Seu antigo colega de faculdade, telefona e pede emprestado \$ 10 mil para que possa abrir uma pizzaria em sua cidade natal. Ele está ciente de que há um alto nível de rivalidade nesse mercado, que o custo de entrada é baixo e que há inúmeros substitutos para pizza, mas acredita que sua pizzaria terá algumas vantagens competitivas sustentáveis. Por exemplo, ele terá uma variedade de cervejas importadas e um serviço de entregas noturnas. Você emprestará o dinheiro a ele? Por quê?
6. No texto, foi sugerido que a Boeing não reagiu ao anúncio da Airbus sobre o desenvolvimento de uma aeronave superjumbo. Assumindo que essa aeronave dará à Airbus uma vantagem competitiva no segmento de transporte aéreo de fornecimento de aves para voos internacionais longos, por que a Boeing não reagiu?

- (a) Ela tem sua própria vantagem competitiva, que não quer abandonar?
- (b) Ela não tem os recursos e as capacidades necessários para responder?
- (c) Ela está tentando reduzir o nível de rivalidade nesse setor?
7. Que empresa mais provavelmente terá sucesso explorando suas fontes de vantagem competitiva sustentável no mercado doméstico aplicando-as em um mercado não doméstico altamente competitivo:
- (a) uma empresa de um país menos competitivo ou
 (b) uma empresa de um país mais competitivo? Por quê?

tadas e um serviço de entregas noturnas. Você emprestará o dinheiro a ele? Por quê?

6. No texto, foi sugerido que a Boeing não reagiu ao anúncio da Airbus sobre o desenvolvimento de uma aeronave superjumbo. Assumindo que essa aeronave dará à Airbus uma vantagem competitiva no segmento de transporte aéreo de fornecimento de aves para voos internacionais longos, por que a Boeing não reagiu?

- (a) Ela tem sua própria vantagem competitiva, que não quer abandonar?
- (b) Ela não tem os recursos e as capacidades necessários para responder?
- (c) Ela está tentando reduzir o nível de rivalidade nesse setor?
7. Que empresa mais provavelmente terá sucesso explorando suas fontes de vantagem competitiva sustentável no mercado doméstico aplicando-as em um mercado não doméstico altamente competitivo:
- (a) uma empresa de um país menos competitivo ou
 (b) uma empresa de um país mais competitivo? Por quê?

|||| PROBLEMAS ||||

- Aplique o modelo VRIO nos cenários descritos a seguir. As ações descritas serão uma fonte de vantagem competitiva, paridade, vantagem temporária ou vantagem competitiva sustentável? Por quê?
 - A Procter Gamble lança novas embalagens menores para seu detergente para roupas Tide.
 - A American Airlines anuncia uma redução geral de 5 por cento nas tarifas de passagens aéreas.
 - A empresa coreana de automóveis Hyundai anuncia uma garantia de dez anos ou de 150 mil quilômetros para seus carros.
 - A Microsoft torna mais fácil transferir dados e informações do Microsoft Word para o Microsoft Excel.
 - A Merck consegue coordenar o trabalho de seus químicos e biólogos no desenvolvimento de novas drogas.
 - A Ford patenteia um novo tipo de pedal de freio para seus carros.
 - A Ashland Chemical, uma empresa de produtos químicos especializados, patenteia um novo produto químico especializado.
 - Os New York Yankees assinam com o famoso lançador Randy Johnson um contrato de longo prazo.

- Michael Dell utiliza o dinheiro que ganhou da Dell Computers para comprar o time de futebol norte-americano Dallas Cowboys.
- Ted Turner usa o dinheiro que ganhou de seu império na mídia para comprar o time de beisebol Atlanta Braves.

- Identifique três empresas para as quais você queira trabalhar. Utilizando o modelo VRIO, avalie até que ponto os recursos e as capacidades dessas empresas proporcionam potencial para obtenção de vantagens competitivas, paridade, vantagens temporárias ou vantagens sustentáveis. Que implicações, caso haja alguma, essa análise gera para a empresa para a qual você gostaria de trabalhar?
- Você foi designado para estimar o valor presente de um projeto potencial de construção para sua empresa. Como você utilizaria o modelo VRIO para construir a análise de fluxo de caixa, que é parte de qualquer cálculo de valor presente?
- Os New York Yankees assinam com o famoso lançador Randy Johnson um contrato de longo prazo.

|||| NOTAS ||||

- O termo ‘visão baseada em recursos’ foi criado por B. Wernerfelt, “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, n. 5, p. 171-180, 1984. Alguns contribuidores iniciais importantes para essa teoria foram R. P. Rumelt, “Toward a strategic theory of the firm”, em R. Lamb (ed.), *Competitive strategic management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1984, p. 556-570; J. B. Barney, “Strategic factor markets: expectations, luck and business

strategy”, *Management Science*, n. 32, p. 1512-1514, 1986. Uma segunda leva de trabalhos teóricos importantes da visão baseada em recursos inclui J. B. Barney, “Firm resources and sustained competitive advantage” *Journal of Management*, n. 7, p. 49-64, 1991; I. Dierickx e K. Cool, “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, n. 35, p. 1504-1511, 1989; K. R. Conner, “A historical comparison

rnas. Você em-
não reagiu ao
mento de uma
e essa aeron-
petitiva no seg-
imento de avi-
or que a Boeing
é competitiva, que
de rivalidade
de sucesso
na competitiva
lizando-as em
competitivo?
competitivo ou
competitivo?

terá sucesso
na competitiva
lizando-as em
competitivo?
competitivo ou
competitivo?

ve ganhou da
ne de futebol
ou de seu im-
2 de beisebol

que ganhou da
ne de futebol
ou de seu im-
2 de beisebol

você queria
valie até que
as empresas
de desvantagens
temporárias,
caso
presa para a

presente de

ra sua em-
VRIO para

e é parte de

para uma discussão inicial sobre a importância do capital humano

nas empresas, veja G. S. Becker, *Human capital*, Nova York:

Columbia University Press, 1964.

J. L. Heskett e R. H. Hallowell, "Southwest Airlines: 1993 (A)".

Harvard Business School, caso n. 9-695-023, 1993.

Vejá Jay Barney, "Firm resources and sustained competitive

advantage", *Journal of Management*, n. 17, p. 99-120, 1991.

Vejá B. R. Schindler, "How Sony keeps the magic going", *Fortune*, p. 75-84, 24 fev. 1992; "The weakening kicks Back", *The Economist*, p. 46, 3 jul. 1999, para uma discussão sobre a Sony. Veja L. Krogh, J. Proeger, D. Sorenson e J. Tomlinson, "How 3M evaluates its R&D programs", *Research Technology Management*, n. 31, p. 10-14, 1988.

7. G. Anders, "AOL's true believers", *Fast Company*, p.96+, jul. 2002. Em um artigo recente do *The Wall Street Journal*, gerentes da AOL Time Warner admitem não estar mais buscando sinergias entre seus negócios. Veja M. Karnitschig, "That's all folks: after years of pushing synergy, Time Warner Inc. says enough", *The Wall Street Journal*, p. A1+, 2 jun. 2006.
8. Veja R. M. Grant, *Contemporary strategy analysis*, Cambridge, MA: Basil Blackwell, 1991.
9. M. E. Porter, *Competitive advantage*, Nova York: Free Press, 1987.
10. S. Lipman e R. Rumelt, "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in uncertainty under competition", *Bell Journal of Economics*, n. 13, p. 418-438, 1982; J. B. Barney, "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy", *Management Science*, n. 32, p. 1512-1514, 1986; J. B. Barney, "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, n. 11, p. 656-665, 1986.
11. Note que a definição de vantagem competitiva sustentável apresentada aqui, apesar de diferente, é consistente com a definição dada no Capítulo 1. Especificamente, uma empresa que desfruta de uma vantagem competitiva por um longo período de tempo (a definição do Capítulo 1) não tem sua vantagem erodida pela competição pela imitação (a definição do Capítulo 3).
12. Veja B. Breen, "What's selling in America", *Fast Company*, p. 80+, jan. 2003.
13. Essas explicações sobre imitação custosa foram originalmente desenvolvidas por I. Dierickx e K. Cool, "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, n. 35, p. 1504-1511, 1989; J. B. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, n. 7, p. 49-64, 1991; J. T. Mahoney e J. R. Pandian, "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, n. 13, p. 363-380, 1992; M. A. Peteraf, "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, n. 14, p. 179-191, 1993.
14. I. Dierickx e K. Cool, "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, n. 35, p. 1504-1511, 1989. Em economia, o papel da história na determinação de resultados competitivos foi primeiro examinado por W. B. Arthur, "Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events", *Economic Journal*, n. 99, p. 116-131, 1989.
15. Veja B. Breen, "What's selling in America", *Fast Company*, p. 80+, jan. 2003.
16. Esse termo foi sugerido originalmente por W. B. Arthur, "Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events", *Economic Journal*, n. 99, p. 116-131, 1989. Um bom exemplo de caminho é o desenvolvimento do Vale do Silício e o importante papel que a Universidade de Stanford e algumas empresas pioneiras tiveram para criar a rede de organizações que se tornou o centro de muitos dos negócios de eletrônicos. Veja J. Alley, "The heart of Silicon Valley", *Fortune*, p. 86+, 7 jul. 1997.
17. R. Reed e R. J. DeFillippi, "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990. Os autores sugerem que a ambiguidade causal sobre as fontes de vantagem competitiva de uma empresa só precisa existir entre seus concorrentes para ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Argumentam que gerentes de uma empresa podem entender completamente a fonte dessa vantagem, contudo, em um mundo em que funcionários mudam livremente de empresa, tal visão especial sobre as fontes de vantagem competitiva de uma empresa não permanecem propriedades exclusivas por muito tempo. Por essa razão, para que a ambiguidade causal seja uma fonte de vantagem competitiva, tanto a empresa tentando ganhar tal vantagem como os concorrentes tentando imitá-la devem sofrer níveis semelhantes de ambiguidade causal. Na realidade, o Walmart recentemente processou à Amazon.com por tentar roubar seus segredos contratando seus funcionários. Veja E. Nelson, "Wal-Mart accuses Amazon.com of stealing its secrets in lawsuit", *Wall Street Journal*, p. B10, 19 out. 1998. Para uma discussão sobre quão difícil é manter segredos, especialmente no mundo da Internet, veja A. Farnham, "How safe are your secrets?", *Fortune*, p. 114+, 8 set. 1997. As dimensões internacionais dos desafios associados a manter segredos são discutidas em E. Robinson, "China spies target corporate America", *Fortune*, p.118+, 30 mar. 1998.
18. H. Itami, *Mobilizing invisible assets*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.

19. Veja J. B. Barney e B. Tyler, "The attributes of top management teams and sustained competitive advantage", em M. Lawless e L. Gomez-Mejia (eds.), *Managing the high technology firm*, Greenwich, CT: JAI Press, 1990, p. 33-48, sobre trabalho em equipe na alta gerência; J. B. Barney, "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, n. 11, p. 656-665, 1986, sobre cultura organizacional; R. M. Henderson e I. Cockburn, "Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research", *Strategic Management Journal*, n. 15, p. 63-84, 1994, sobre relacionamentos entre funcionários; e J. H. Dyer e H. Singh, "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998, sobre relacionamentos com fornecedores e clientes.
20. Para uma discussão sobre conhecimento como uma fonte de vantagem competitiva no negócio de imprensa popular, veja T. Stewart, "Getting real about brain power", *Fortune*, p. 201+, 27 nov. 1995; T. Stewart, "Mapping corporate knowledge", *Fortune*, p. 209+, 30 out. 1995. Para a versão acadêmica desse mesmo assunto, veja B. L. Simonin, "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances", *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 7, p. 595-623, 1999; J. C. Spender, "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm", *Strategic Management Journal*, n. 17, p. 109-122, 1996, edição especial de inverno; D. D. Hatfield, J. P. Liebeskind e T. C. Opler, "The effects of corporate restructuring on aggregate industry specialization", *Strategic Management Journal*, n. 17, p. 55-72, 1996; e R. M. Grant, "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, n. 17, p. 109-122, 1996, edição especial de inverno.
21. J. Porras e P. O. Berg, "The impact of organizational development", *Academy of Management Review*, n. 3, p. 249-266, 1978, realizaram um dos poucos estudos empíricos sobre se os esforços sistemáticos para mudar recursos socialmente complexos são ou não eficazes. Eles descobriram que tais esforços normalmente não são eficazes. Apesar de esse estudo ser antigo, é improvável que os métodos atuais de mudança sejam mais eficazes do que os métodos examinados pelos autores.
22. Veja D. Hambrick, "Top management teams: key to strategic success", *California Management Review*, n. 30, p. 88-108, 1987, sobre times de alta gerência; J. B. Barney, "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, n. 11, p. 656-665, 1986, sobre cultura; M. E. Porter, *Competitive strategy*, Nova York: Free Press, 1980; e B. Klein e K. Leffler, "The role of market forces in assuring contractual performance", *Journal of Political Economy*, n. 89, p. 615-641, 1981, sobre relações com os clientes.
23. Veja L. C. Harris e E. Ogbonna, "Developing a market oriented culture: a critical evaluation", *Journal of Management Studies*, v. 36, n. 2, p. 177-196, 1999.
24. M. B. Lieberman, "The learning curve, diffusion, and competitive strategy", *Strategic Management Journal*, n. 8, p. 441-452, 1987, apresenta uma boa análise do custo de imitação no setor químico industrial. Veja também M. B. Lieberman e D. B. Montgomery "Firstmover advantages", *Strategic Management Journal*, n. 9, p. 41-58, 1988.
25. R. P. Rumelt, "Toward a strategic theory of the firm", em R. Lamb (ed.), *Competitive strategic management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1984, p. 556-570, entre outros, cita patentes como uma fonte de imitação custosa.
26. Há, atualmente, um grande debate sobre o patenteamento de diferentes tipos de produto. Por exemplo, enquanto fontes tipográficas não podem ser patentadas (e não têm copyright), a forma de exibi-las pode. Veja S. Thurn, "Copy this typeface? Court ruling counsels caution", *Wall Street Journal*, p. B1+, 15 jul. 1998.
27. Para uma discussão aprofundada sobre esses recursos complementares, veja R. Amit e P. J. H. Schoemaker, "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, p. 33-45, 1993.
28. Veja D. T. Kearns e D. A. Nadler, *Prophets in the dark*, Nova York: HarperCollins, 1992; e D. K. Smith e R. C. Alexander, *Fumbling the future*, Nova York: William Morrow, 1988.
29. "Gateway will close remaining retail stores", *Wall Street Journal*, p. B2, 2 abr. 2004; D. Michaels, "AA Airbus, picturing huge jet was easy; building it was hard", *Wall Street Journal*, p. A1+, 27 maio. 2004; W. Zeller, A. Michael e L. Woellert, "The airline debate over cheap seats", *Wall Street Journal*, p. A1+, 24 maio. 2004.
30. "Casio", *Marketing*, p. 95, 6 maio, 2004; K. Weis, "When time is money — and art", *BusinessWeek*, p. 86, 21 jul. 2003.
31. Dito isso, existem algumas 'rachaduras' recentes na armadura de capacidades da Southwest. Seu CEO demitiu-se subitamente e o nível de lucratividade caiu vertiginosamente em 2004. Se esses são indicadores de que as forças-chave da Southwest estão sendo dissipadas ou se são problemas de curto prazo ainda não se sabe. Porém, o tropeço da Southwest daria à USAir alguma esperança. M. Trottman, S. McCartney e J. Lublin, "Southwest's CEO abruptly quits 'draining job'", *Wall Street Journal*, p. A1+, 16 jul. 2004.
32. Seria aconselhável consultar um advogado antes de se envolver nessas formas de cooperação tácita.
33. Esse aspecto da dinâmica competitiva em um setor é discutido em K. G. Smith, C. M. Grimm e M. J. Gannon, *Dynamics of competitive strategy*, Newberry Park, CA: Sage, 1992.
34. B. R. Schleuder, "How Sony keeps the magic going", *Fortune*, p. 75-84, 24 fev. 1992.
35. Comunicação pessoal.
36. Veja, por exemplo, Peters T. e R. Waterman, *In search of excellence*, Nova York: Harper Collins, 1982; J. Collins e J. Porras, *Built to last*, Nova York: Harper Business, 1994; J. Collins, *Good to great*, Nova York: Harper Collins, 2001; W. G. Bennis e R. Townsend, *Reinventing leadership*, Nova York: Harper Collins, 2006.