

Unisinos
Sistemas de Informação

Diogo Gabriel Izele

Visão Sistêmica e Estratégia Organizacional

2022

1. (Pontuação: 0,6) Analisando o artigo de Santos e Dias (2013) destaque duas espécies de recursos que são potencialmente geradores de vantagem competitiva sustentada? Analisando o modelo VRIO (Valioso, Raro, Difícil/Custoso de Imitar e Organização / Exploração do recurso), explique por que cada espécie de recurso destacada oferece vantagem competitiva sustentada para a empresa analisada.

A vantagem sustentada advém de recursos únicos e de capacidades que a firma possui para a competição em seu ambiente. Ao analisar o artigo de Santos e Dias, percebe-se o destaque para duas espécies de recursos que são potencialmente geradores de VCS, ou seja, cumprem os 4 passos do modelo VRIO de Barney - Valioso, Raro, Imitabilidade e Organização - sendo essas espécies: Tecnologia e Reputação com o pioneirismo. O recurso Tecnologia é valioso pois empresas que atualmente possuem suas tarefas automatizadas tecnologicamente ou vendem recursos tecnológicos tendem a agregar mais valor ao mercado e aos clientes com essas soluções digitais. Contudo, tecnologia não é raro, pois cada vez mais o acesso a dispositivos de acesso e desenvolvimento de novas tecnologias estão sendo disseminados e democratizados. Pelo mesmo motivo que tecnologia não é raro, também não é difícil de imitar. Novas soluções tecnológicas são lançadas diariamente, muitas vezes aprimorando soluções já existentes no mercado. Em termos de organização e exploração do recurso, nota-se pelo artigo que a Tecnologia é bem explorada, com um time bem amplo e especialista, abrangendo todas as etapas da criação do sistema virtual. Em relação a segunda espécie de recurso, Reputação e pioneirismo, o valor causado pela empresa se dá ao fato por não existirem muitas com o propósito concentrado, e sim, outras que fazem subfunções do que a *IdealizeWeb* se propõe, o que dá a ideia de valor é que a solução da *Idealize* aparenta ser mais completa. Em relação a raridade deste recurso, pelo fato de ter um certo pioneirismo na área que pretendia solucionar o problema, a empresa também possuía o recurso de raridade. O recurso é custoso de imitar no que diz respeito à pouca quantidade de empresas que ofereciam aquele recurso completo. Por fim, na organização do recurso é a junção com o ambiente externo, onde a reputação e o pioneirismo fazem parte da relação com os clientes que as usam.

2. (Pontuação: 0,4) Considerando a resposta do item 1, classifique os recursos selecionadas em recursos tangíveis, recursos intangíveis e/ou recursos humanos.

Na espécie sobre Tecnologia, pode ser classificado como recursos tangíveis a parte do maquinário de *hardware*, redes de computadores e licenças de software utilizados pela equipe, e como recursos humanos o conhecimento e a expertise da aplicação dessas tecnologias por parte da equipe. Na espécie reputação e pioneirismo, destaca-se os recursos intangíveis. Reputação sendo a imagem da empresa vista pelo mercado e pelos clientes e o pioneirismo no caso dela implementar uma solução completa que não era implementada por muitas outras empresas.

3. (Pontuação: 1,0) Considerando a resposta do item 1, cite um exemplo de uma empresa do mercado que utiliza os dois recursos citados acima e se enquadram na posição de vantagem competitiva sustentada. Explique por que esses recursos garantem esta vantagem competitiva sustentada destacando um elemento do modelo VRIO (Valioso, Raro, Difícil/Custoso de Imitar e Organização / Exploração do recurso), semelhante ao que foi realizado no item 1.

Uma empresa que quando criada se assemelhou à empresa analisada no artigo por ter vantagem competitiva sustentada em tecnologia e reputação com o pioneirismo foi o iFood. A empresa gerou valor com tecnologia e foi pioneira quando antes não existia aplicativos em larga escala que possibilitavam fazer pedidos *delivery* em casa pela internet de forma tão prática. Foi rara pois foi lançada em uma época que era incomum pedidos por aplicativos e o canal de comunicação entre cliente e restaurante era o telefone através de ligações. A dificuldade de imitar foi no sentido que vários outros sistemas precisariam estar integrados, como APIS de gerenciamento logístico/geográfico e o mais importante, ser implementada por restaurantes locais e com pessoas dispostas a realizar o trabalho como entregador. Por fim, no âmbito organizacional, o iFood juntou a facilidade de fazer pedidos de casa, com a diminuição da necessidade de um profissional especial para atender os restaurantes, dessa forma, o estabelecimento pode focar em produzir a comida pois o aplicativo já gerencia a questão dos pedidos e também na questão da geração de empregos para *motoboys* e entregadores credenciados pelo aplicativo.