

***Insights* para um modelo integrado de vantagem competitiva sustentável**

Insights for an integrated model of sustainable competitive advantage

Huallady Amantino Bitencourt de Proença¹ 

¹ Universidade Estadual de Maringá, Brasil, Mestre em Administração, e-mail: huallady.proenca@gmail.com

RESUMO

Os modelos VRIS (BARNEY, 1991) e de Pedras Angulares (PETERAF, 1993) são bases importantes para compreender, por meio da RBV “pura”, as condições para que as empresas desenvolvam vantagem competitiva sustentável em mercados capitalistas. Este artigo possui o objetivo de discutir, teoricamente, *insights* para uma futura combinação dos modelos, não esgotando discussões ou limitando novas contribuições, sejam elas positivas ou negativas. Com isso, seis pontos teóricos dos modelos foram pontuados, identificando pontos comuns - heterogeneidade, modelo estratégico, nível de análise de recursos, aplicação dos modelos e análise econômica - e divergente - mecanismos de imitabilidade. O maior esforço foi argumentar, teoricamente, a fim de aproximar a argumentação dos diferentes mecanismos de imitabilidade presumida por ambos os modelos, e estabelecer uma visão para um modelo próspero de integração, com possibilidades de aplicação empírica. Como resultado da discussão teórica, identifica-se *insights* e observa-se possibilidades emergentes futuras para combinar elementos para um modelo de vantagem competitiva sustentável.

Palavras-chave: Vantagem Competitiva Sustentável. Modelo VRIS. Modelo de Pedras Angulares.

ABSTRACT

The VRIS (BARNEY, 1991) and Cornerstone (PETERAF, 1993) models are important bases for understanding, through “pure” RBV, the conditions for companies to develop sustainable competitive advantage in capitalist markets. This article aims to discuss, theoretically, insights for a future combination of models, without exhausting discussions or limiting new contributions, whether positive or negative. With this, six theoretical points of the models were scored, identifying common points - heterogeneity, strategic model, level of resource analysis, application of models and economic analysis - and divergent points - imitability mechanisms. The biggest effort was to argue, theoretically, in order to bring together the arguments of the different mechanisms of imitability presumed by both models, and establish a vision for a prosperous model of integration, with possibilities for empirical application. As a result of the theoretical discussion, insights are identified and future emerging possibilities are observed to combine elements for a sustainable competitive advantage model.

Keywords: Sustainable Competitive Advantage. VRIS model. Cornerstone Model.

1 INTRODUÇÃO

A *Resource Based View* (RBV) tem chamado a atenção dos pesquisadores, principalmente, pelo seu potencial para compreender sobre vantagem competitiva sustentável. Segundo Hart (1995), entende-se como RBV a relação entre os recursos que criam vantagem para a organização e não são facilmente duplicáveis pelos concorrentes. Nesse ínterim, as organizações são dotadas de recursos que, ao se apoiarem, por algumas premissas (Barney, 1991; Peteraf, 1993) podem criar uma vantagem competitiva sustentável e obter retornos acima da média do mercado.

Embora diversos autores disseminem sobre a abordagem de recursos (Ireland, Hitt, Sirmon, 2003; Rumelt, 1984; Wernenfelt, 1984), este artigo se limita ao que se denomina de RBV “pura”, isto é, ao nível da empresa, cujos recursos podem ser combinados, estrategicamente, para melhoria da eficiência. A RBV “pura” é pautada em estudos originados de Barney (1991) e Peteraf (1993) que alimentam a abordagem com premissas fundamentais para existência de vantagem competitiva sustentável, sendo assim, considerados estudos seminares para a gestão estratégica baseada em recursos. Para Foss (2005), a RBV “básica” ou “pura” baseia-se num modelo de equilíbrio competitivo, no qual algumas assimetrias de informações são suficientes para produzir rendas em equilíbrio.

A partir de uma perspectiva “pura”, Foss (2005) analisou criticamente a RBV, concluindo que existem consequências restritivas quando se parte de uma abordagem de equilíbrio competitivo na compreensão da criação e apropriação de valor, pois deficiências são identificadas na ausência de custos de transação e de ações empreendedoras. Visões como a de Foss (2005) ajudam a identificar questões falhas para circunscrever integrações de modelos da RBV.

A grande semelhança apresentada pelos modelos chama a atenção para promover uma interação de suas bases. Ambos revelam que empresas necessitam estabelecer condições básicas para obter vantagem competitiva sustentável, embora ao fazer isto, os autores dão luz a aspectos diferentes. Barney voltou-se seus estudos para a gestão mercadológica, contemplando vantagem por meio dos benefícios percebidos no mercado de produtos, enquanto o modelo de Peteraf reflete uma perspectiva econômica de como recursos podem gerar rendas (ricardianas e de monopólio).

Diante disso, possuir recursos na perspectiva de Barney (1991) não é a única forma de obter e sustentar vantagem competitiva, uma vez que Peteraf (1993) argumenta de que quatro

pilares - heterogeneidade, barreiras *ex ante* à concorrência, barreiras *ex post* à concorrência e imitação imperfeita - devem ser amparados, enquanto Barney (1991) argumenta que deve existir pelo menos dois deles - heterogeneidade e imitabilidade. Outros estudos contemplaram a análise dos recursos como potencial de vantagem competitiva sustentável, como Gohr et al. (2011), no ramo sucroalcooleiro e Hoffman et al. (2016), no ramo de *food trucks*, identificando que alguns recursos detêm vantagem competitiva em relação a outros, baseado nos pilares de ambos os modelos.

Assim, o objetivo do artigo é fornecer *insights* e análises teóricas para um futuro modelo integrado de vantagem competitiva sustentável sob perspectiva da RBV “pura”, sem o intuito de esgotar ou delimitar um terceiro modelo, mas gerar reflexões que poderão agregar possibilidades de conexões ou entraves, baseado em Barney (1991) e Peteraf (1993).

A análise teórica de ambos os modelos é um bom exemplo de abordagens que integram uma perspectiva de gestão com uma perspectiva econômica (Peteraf; Barney, 2003), com possibilidade clara em avançar nos estudos que desenvolvam um modelo estratégico único baseado na eficiência de recursos, aumentando assim, a capacidade prescritiva de aplicação empírica. Além disso, sintetizar os modelos ajuda neutralizar características disfuncionais e conectar pontas soltas.

O artigo está organizado em alguns pontos: primeiro, desenvolve-se teoricamente o conceito de vantagem competitiva sustentável, logo em seguida identifica-se os aspectos-chave dos modelos de Barney (1991) e Peteraf (1993), depois identifica-se os pontos teóricos comuns e divergentes dos modelos, então explora-se um alinhamento para o ponto divergente, obtendo insumos necessários para os *insights* propostos, a fim de discutir possibilidades de neutralizar as discrepâncias teóricas e aproximar os modelos para uma aplicação conjunta.

2 VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

Barney (1991) trabalha com o fundamento de que as empresas devem consistir-se sob a existência de vantagens competitivas, fazendo com que se destaquem frente a seus concorrentes. Segundo o autor, entende-se que uma organização possui uma vantagem competitiva sustentável quando adota uma estratégia de criação de valor, que não seja adotada por nenhum outro competidor no ambiente de mercado. Assim, esta vantagem competitiva será sustentável, se os concorrentes da organização, sejam eles atuais ou potenciais, não tiverem a capacidade de copiar ou imitar os benefícios dessa estratégia (Gonçalves; Coelho; Souza, 2011).

Ainda, o termo sustentável não se refere a períodos longos, mas à competência de uma organização que consegue perdurar estratégias mesmo depois que os esforços dos concorrentes para duplicar essa vantagem competitiva terminem (Barney, 1991). Assim, obter vantagem competitiva (não sustentável) é um ato temporário com resultados também temporários.

Barney e Hesterly (2008) referem-se à vantagem competitiva sustentável como a capacidade da empresa de gerar maior valor econômico do que seus concorrentes, consistindo no conceito de valor como a diferença entre os benefícios percebidos pelo comprador do produto e o seu custo. Logo, ter uma vantagem competitiva sustentável é sinônimo de uma posição favorável em um mercado competitivo.

Em consonância, Peteraf e Barney (2003, p. 314) definem vantagem competitiva se uma empresa “for capaz de criar mais valor econômico do que o concorrente marginal (ponto de equilíbrio) no seu mercado de produtos”, sendo uma definição também aderente com Barney (1991) e Porter (1980). Porter (1980) demonstra que liderança de baixo custo e diferenciação são fatores relacionados à vantagem competitiva, já Lieberman e Montgomery (1988) apontam que decisões relativas ao tempo como movimentos antecipados e o nível de compromisso, tal como entrada em larga escala também são fatores cruciais.

Além disso, a literatura tem abordado questões referentes à capacidade de resposta das organizações às rápidas mudanças ambientais (Teece; Pisano; Shuen, 1997). Assim, o que uma organização pode operar não é apenas em função das oportunidades que identifica, mas depende sobre quais recursos a organização pode reunir (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

Sob perspectiva da RBV, as empresas são heterogêneas em relação a seus recursos (Barney, 1991; Penrose, 1959; Peteraf, 1993), o que significa que pacotes de recursos diferem entre as empresas em termos de eficiências dando origem a diferentes níveis de criação de valor (Foss; Foss, 2004). Sendo assim, recursos superiores são mais eficientes e permitem que uma organização produza mais economicamente (baixo custo) e satisfaça seus clientes (altos benefícios).

Dois modelos de vantagem competitiva sustentável (RBV “pura”) merecem atenção: VRIS de Barney (1991) e Pedras angulares de Peteraf (1993). Ambos os modelos trabalham com premissas que sintetizam condições básicas para criar resposta de competição acima do normal. Para fins de esclarecimento, a escolha do modelo VRIS e, não VRIO, na qual Barney, em 2007, o modificou, trocando substitutibilidade (S) por organização (O), permite integrar mais assertivamente ao modelo de Peteraf, assegurando melhor clareza de combinação e explanação teórica entre os modelos.

3 MODELOS DE RBV “PURA”

3.1 Modelo VRIS

As fontes de vantagem competitiva sustentável tornaram-se importante para o campo de gestão estratégica. Barney (1991) estruturou recursos da empresa como a inclusão de todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações, conhecimentos, etc., controlados por uma organização e que permitem a melhoria de sua eficiência. A classificação dos recursos da empresa é definida em três categorias por Barney (1991) como recursos de capital físico, recursos de capital humano e recursos de capital organizacional.

Os recursos de capital físico constituem-se pelas tecnologias, plantas, equipamentos, localização geográfica e pelo acesso aos insumos da organização. Já os recursos de capital humano podem incluir os treinamentos, experiências, senso crítico e relacionamentos constituídos pelos colaboradores. Por fim, os recursos de capital organizacional são exemplificados pela estrutura formal, relatórios e indicadores, sistemas de planejamento, controle e coordenação e as relações informais da estrutura organizacional.

A análise de Barney, publicada no *Journal of Management*, em 1991, constitui-se por quatro indicadores empíricos de potencialidade dos recursos de uma empresa: o valor (V), a raridade (R), a imitabilidade imperfeita (I), e a substitutibilidade (S). Esses indicadores formam o conhecido modelo de VRIS, que pode ser compreendido como uma das bases da RBV (Gonçalves; Coelho; Souza, 2011).

Os recursos são **valiosos** quando permitem que uma empresa implemente uma estratégia que aumente sua eficiência. Com isso, recursos valiosos apoiam no desempenho da empresa em explorar oportunidades e neutralizar ameaças. Embora seja um atributo importante, o recurso necessita apresentar outras características combinadas que possam aumentar sua qualificação para uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991), uma vez que recursos valiosos podem ser apresentados por muitas empresas. Os recursos podem ser escassos sem criar qualquer valor ou podem ser valiosos sem serem escassos. A escassez implica em uma restrição natural da oferta que decorrem como resultado de limitações de recursos e não de escolhas de maximização de lucros (Peteraf; Barney, 2003).

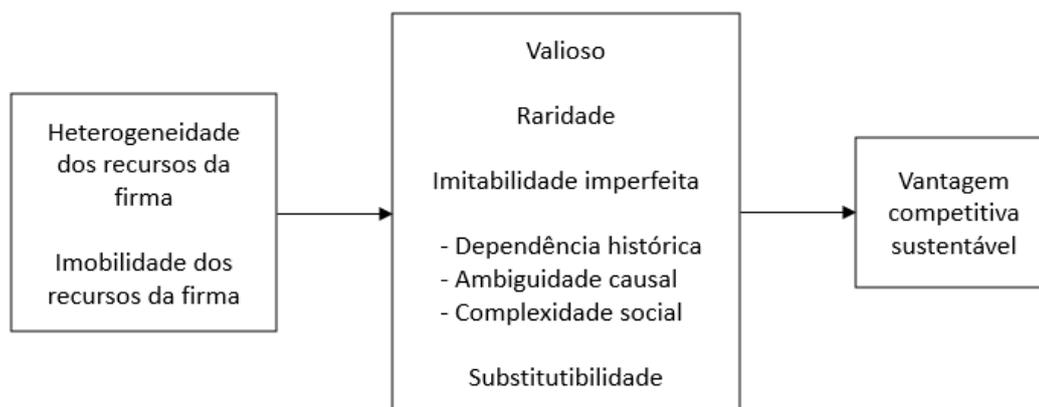
Sendo assim, a empresa só conseguirá desfrutar de uma situação favoravelmente competitiva se o recurso não for implementado por muitas empresas, podendo então, criar valor (Barney, 1991). Dessa forma, constitui-se por um recurso **raro**, pois se várias empresas possuem capacidade de explorar o recurso da mesma maneira, então é provável que não sustentará vantagem competitiva, considerando-se como um recurso comum e garantindo paridade de concorrência (Barney, 1989).

Os recursos **imperfeitamente imitáveis** são aqueles que outras empresas não conseguem obtê-los, por pelo menos uma das três razões: a) dependência de uma condição histórica, b) ambiguidade causal, ou c) o recurso que gera vantagem competitiva de uma empresa é socialmente complexo (Barney, 1991). Logo, só porque é possível identificar a causa de uma vantagem competitiva não significa que ela possa ser exatamente duplicada (Peteraf; Barney, 2003).

Existem recursos cujos outros recursos atuais ou potenciais dos concorrentes podem ser implementados, embora de forma diferente. Barney (1991) aponta que a **substitutibilidade** pode assumir duas formas: quando uma empresa substitui recursos por outros semelhantes que lhe ajude a implementar a mesma estratégia e recursos empresariais muito diferentes que podem ser substitutos estratégicos.

A Figura 1 resume a relação do modelo. Assim, a estrutura pode ser aplicada na análise de uma gama de recursos como fonte para uma vantagem competitiva sustentável.

Figura 1 – Resumo do modelo de Barney (1991)



Fonte: Barney (1991).

Fica claro que a premissa básica do modelo está concentrada na heterogeneidade de recursos e na questão de imobilidade deles. Ao constatar estas premissas, a organização poderá

identificar o quão valioso, raro, inimitável e substituível seus recursos são. A resposta para estes fatores irá guiar o modo como a empresa obtém vantagem competitiva sustentável, que até certo ponto, preocupa-se com a organização e operação eficientes, assim como com a produção eficiente (Peteraf; Barney, 2003).

3.2 Modelo de Pedras Angulares

Uma suposição básica do modelo de Peteraf (1993) é de que os recursos são **heterogêneos**, isto é, são classificados em diferentes níveis de eficiência, uma vez que empresas podem ser economicamente mais produtivas ou satisfazer melhor os desejos dos clientes. Nessa questão, nada impede que empresas com recursos diversos possam competir no mercado, podendo atingir ponto de equilíbrio ou criar rendas superiores. Com isso, Peteraf (1993) exprime que mesmo em mercados de concorrência perfeita, é possível empresas obterem rendas superiores, ou seja, rendas ricardianas.

Os **limites *ex post* à concorrência** são condições que levam à empresa a sustentação da heterogeneidade de recursos baseada em ganhos de longo prazo. Assim, se “uma empresa está ganhando uma posição superior e ganhando rendas, deve haver forças que limitem a concorrência por estas rendas” (Peteraf, 1993, p. 182). Uma vez que a competição pode dissipar rendas, os fatores capazes de neutralizar tal dinâmica é a imitabilidade imperfeita e substitutibilidade imperfeita. Neste ponto, Rumelt (1984) utilizou o termo “mecanismos isolados” ao se referir a um fenômeno que protege as empresas da imitação, preservando os fluxos de rendas, que podem incluir direitos de propriedade de recursos escassos e assimetrias de informações.

A ambiguidade causal impede de empresas imitadoras de compreender exatamente o que deve ser imitado ou como agir em relação a determinados contextos, gerando determinada incerteza que desregula uma imitação clara e completa (Peteraf, 1993). Diversos autores exemplificaram mecanismos que barram a imitação, como tamanho da empresa, acesso preferencial a recursos ou clientes (Ghemawat, 1986), deseconomias de escala, eficiência de ativos e interconexão de estoques (Dierickx; Cool, 1989), caracterizando a condição de **mobilidade imperfeita**.

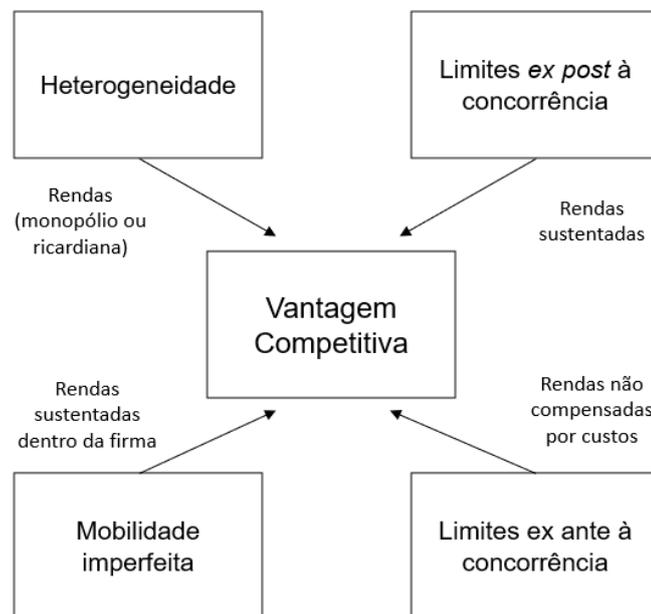
Os recursos assumem uma mobilidade imperfeita quando são muito especializados para necessidades específicas de uma empresa. Peteraf (1993) introduz a ideia de custo de oportunidade do uso do recurso, pois refere-se à diferença de valor de um recurso para uma

empresa e seu custo de oportunidade (próximo melhor uso), conferindo formas diversificadas de renda.

Para garantir ao atendimento do modelo de Pedras Angulares, uma última condição deve ser atendida: os **limites *ex ante* à concorrência**. Esta condição refere-se que antes de qualquer empresa estabelecer uma posição de recursos superiores, já deve existir concorrência limitada para esta posição, como é o caso de escolha da localização que lhe garante fonte de rendas superiores (Peteraf, 1993). Assim sendo, o desempenho econômico da empresa depende não apenas dos retornos de suas estratégias, mas também dos custos de implementação destas estratégias (Barney, 1986). A análise de Rumelt (1984) a esta questão tangencia que existe uma diferença entre valor *ex post* e o custo *ex ante* da aquisição de recursos necessários, assim, os lucros *ex post* vem da incerteza do *ex ante*.

A Figura 2 destaca a interligação das condições do modelo de Pedras Angulares, enfatizando que as quatro condições são independentes uma das outras, sendo, portanto, condições relacionadas.

Figura 2 – Resumo do modelo de Peteraf (1993)



Fonte: Peteraf (1993).

O modelo mostra que a heterogeneidade é a condição mais básica da vantagem competitiva sustentável para criar rendas ricardianas e de monopólio, porém, sem as outras condições não se sustentam sozinha, por não ser suficiente (Peteraf, 1993). Assim, exige-se

também esforço *ex ante* e *ex post* à concorrência, bem como deve apresentar uma condição de mobilidade imperfeita para preservar a heterogeneidade.

3.3 Identificando pontos teóricos comuns e divergentes dos modelos

Após explorar ambos os modelos, é possível identificar características comuns e distintas. Este tópico possui o esforço de enfatizar estas características, como insumos para análises de *insights* de um modelo de RBV “pura”. O objetivo não é esgotar as características dos modelos (limitação do estudo), mas destacar algumas que possuem determinada conexão e distanciamento entre eles. Com isso, o Quadro 1 compila os pontos de análise importantes dos modelos.

Quadro 1 – Pontos teóricos dos modelos VRIS e pedras angulares

Pontos teóricos	Modelo VRIS (Barney, 1991)	Modelo de Pedras Angulares (Peteraf, 1993)
Heterogeneidade¹	Pressuposto básico.	Pressuposto básico.
Modelo estratégico¹	Competição em mercados, por eficiência de recursos.	Competição em mercados, por eficiência de recursos.
Nível de análise de recursos¹	Nível da empresa.	Nível da empresa.
Aplicações dos modelos¹	Planejamento estratégico, Sistema de processamento de informação e Reputações positivas.	Negócio único e Estratégia Corporativa.
Análise econômica¹	Sem análise específica de rendas econômicas.	Enfatiza análise de rendas ricardianas e de monopólio.
Mecanismos de imitabilidade²	Dependência histórica, Ambiguidade causal e Complexidade social.	Ambiguidade causal, Direitos de propriedade, Custos de transação, Especialização de recursos, Custo de oportunidade.
¹ Pontos cuja conceituação dos modelos se aproximam.		
² Pontos cuja conceituação dos modelos se distanciam.		

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Sendo assim, as características mais comuns destacam-se: heterogeneidade, modelo estratégico, nível de análise de recursos, aplicações dos modelos e análise econômica, esta última, não há contrassenso entre os autores, uma vez que apenas Peteraf (1993) a explorou. Por outro lado, as características que se encontram alguma certa divergência se pautam nos mecanismos de imitabilidade.

Heterogeneidade x homogeneidade

Em contraposição da heterogeneidade, recursos homogêneos são aqueles que não são valiosos e raros, logo não se detém de esforços para replicá-los ou substituí-los (Barney, 1991), assim como não garantem condições *ex ante* e *ex post* à concorrência e mobilidade imperfeita (Peteraf, 1993).

Empresas idênticas que possuem os mesmos recursos podem conceber uma mesma estratégia e, se todas as empresas implementam a mesma estratégia, não será possível que desfrutem de uma economia de vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991). Empresas pioneiras podem obter vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991) devido a ter prioridades antecipadas de acesso a alguns recursos, como Peteraf (1993) também explorou na condição *ex ante* à concorrência, contudo, essa estratégia se torna dificultosa com recursos homogêneos, uma vez que todas as empresas idênticas possam tomar as mesmas oportunidades, sugerindo, portanto, que empresas são heterogêneas. Também, entende-se que recursos homogêneos são totalmente móveis e não apresentam barreiras de entrada (Barney; Mcwilliams; Turk, 1989).

Assim, a heterogeneidade implica que empresas com capacidades variadas podem competir no mercado ou pelo menos atingir o ponto de equilíbrio (Penrose, 1959; Peteraf; Barney, 2003). Por assim dizer, empresas que possuem recursos superiores devido à heterogeneidade conseguem gerar maior valor em termos de valor residual diferencial. Por isso, é possível haver empresas ganhando rendas superiores do que outras no mercado competitivo.

“As inferências que Peteraf (1993) extrai da sua noção de ‘heterogeneidade de recursos’ correspondem muito de perto aos requisitos mais explícitos de Barney (1991) de que recursos superiores sejam valiosos e raros” (Peteraf; Barney, 2003, p. 317), pois enquanto recursos valiosos permitem a concepção para implementar estratégias que melhorem sua eficiência ou eficácia, os recursos raros enfatizam o senso de escassez do recurso, tornando-o heterogêneo. Portanto, são os recursos heterogêneos em termos de diferenciais de eficiência que distingue a RBV de outras teorias, mas não são, por si só, suficientes.

Modelo estratégico da RBV

A dinâmica estratégica de ambos os modelos se baseia em uma estratégia que visa otimizar, de modo eficiente, os recursos da empresa. A RBV observa as empresas como sistemas e estruturas superiores sendo rentáveis, não devido a se envolverem em investimentos estratégicos que impeça a entrada de competidores, mas devido a existência de custos significativamente mais baixos ou oferta de qualidade ou produto superior (Teece; Pisano; Shuen, 1997). Assim, o que uma empresa é capaz de atingir não é fruto apenas de uma função de oportunidades ambientais, como consta em modelos de poder de mercado (por exemplo Porter, 1980), mas possui uma dependência sobre quais recursos a empresa pode reunir para tirar os melhores proveitos.

O processo de identificar os recursos exclusivos, decidir em quais mercados os recursos podem ser rentáveis e decidir se as rendas destes ativos são eficientemente utilizadas (Teece; Pisano; Shuen, 1997), podem alcançar vantagens competitivas sustentáveis. Estes modelos, embora não explícitos, impõe uma perspectiva tanto sob a integração vertical, quando sob a diversificação de empresas.

Na linguagem de Williamson (1991), economizar preocupa-se principalmente com a eficiência, enquanto “criar estratégia”, preocupa-se com o poder de mercado, manobras estratégicas e esforços para atenuar a concorrência [...] Economizar é em grande parte uma atividade orientada internamente, enquanto a elaboração de estratégias é orientada externamente para empresas rivais e o ambiente competitivo (Peteraf; Barney, 2003, p. 311).

Com isso, a RBV “pura” agrega ambas as visões: melhorar as rendas a partir de recursos internos da empresa e alinhar tal tática como estratégia na competição de mercado. As empresas com recursos eficientes podem proporcionar maiores benefícios aos seus clientes por um determinado custo (Peteraf; Barney, 2003), caso se preocupem não somente com a redução de custos, mas também com a criação de valor ou benefícios.

Nível de análise de recursos

Ao olhar criticamente para a RBV, Foss e Knudsen (2002) levantaram um aspecto importante dos modelos sobre a confusão do nível de análise que a abordagem baseada em recursos fazia. A resposta clara de Peteraf e Barney (1991) foi que a RBV se pauta em um nível de análise empresarial, observando recursos internos e acessíveis pela empresa. Neste ponto, os modelos de Barney e Peteraf se distanciam de explicações de desempenho que envolvam o nível da indústria (Porter, 1980), o nível grupal e o nível da díade (Grimm; Smith, 1997).

Revista Expectativa, Toledo/PR, v.23, n. 2, p. 49-71, abr./jun., 2024.

Dessa forma, compreender a RBV como ferramenta analítica a nível empresarial é fundamental para compreender quais fenômenos podem ser explicados e quais não podem. Os autores deixam claro que a RBV não substitui outras ferramentas analíticas como as 5 forças de Porter, porém, não é alicerçada em alterações e respostas ambientais externas, como no mercado de produtos, considerando condições do mercado de produtos como dadas e assumindo ausência de fricções neste domínio.

A RBV, portanto, não pretende ser uma teoria explicadora de tudo ou uma grande teoria unificadora (Peteraf; Barney, 2003), mas sim, uma teoria que enfrenta questões críticas de recursos e como estes, estrategicamente, gera rendas econômicas para a empresa em um mercado amplo. Assim, não se pode dizer que ambos os modelos são direcionados a analisar mercados econômicos e setoriais, mas concentram suas análises em níveis menores e, até mesmo, menos complexo em termos de variáveis para competição sustentável.

Aplicação dos modelos

A aplicação dos modelos em um contexto empírico pode ser exaustiva. No entanto, Barney e Peteraf tem concentrado suas discussões em algumas aplicações um tanto quanto similares. Barney (1991) lida com questões relacionadas a elaboração e execução de um planejamento estratégico, principalmente, sob a análise de recursos da empresa. O sistema formal de planejamento estratégico permite que a empresa reconheça e explore seus recursos como fonte de competitividade sustentável, porém, é inapropriado dizer que um planejamento estratégico formal dê condições para vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991). Assim, na medida em que processos sugerem estratégias valiosas para empresas, eles podem ser considerados recursos potenciais, avaliando o quão raro, imperfeitamente imitável e substituíveis eles são (Barney, 1991). Avaliar os recursos da empresa, estrategicamente, é em si uma fonte de planejamento estratégico.

Em consonância, Peteraf (1993) reflete no nível da empresa (negócio único), que seu modelo pode ajudar os gestores a diferenciarem seus recursos para apoiar vantagem competitiva sustentável, como licenciar uma nova tecnologia ou desenvolvê-la internamente, identificando ativos coespecializados e compreendendo com maior clareza, a fim de reduzir erros estratégicos.

Além disso, uma fonte de aplicação de estratégia baseada em recursos advém de sistemas de processamento de informações (SPI), visto que as empresas dependem de dados

para analisar seus recursos, a fim de identificá-los como valiosos, raros, inimitáveis e substitutos. Um SPI pode ser uma essencial fonte de vantagem competitiva, porém possui características socialmente complexa, logo, imperfeitamente imitável, mesmo que possa ser substituível, outras empresas enfrentam variações de experiências em lidar com grandes quantidades de dados e informações (Barney, 1991).

Outro meio de aplicação do modelo adjaz da reputação positiva entre clientes e fornecedores, constituindo como recursos raros, difíceis de imitar, cujos contratos e garantias de longo prazo podem tranquilizar as empresas quanto a substitutos e, assim, criar vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991) como meio de barganha no mercado. Para Peteraf (1993), a análise do modelo pode ajudar as empresas a buscarem a diversificação (estratégia corporativa), muito similar à teoria de Porter (1980), na qual entram em mercados onde os requisitos de recursos correspondem as suas capacidades.

Análise econômica

Neste ponto de análise, somente Peteraf (1993) pontuou, economicamente, sobre rendas, embora Barney (1991) focalizou sua discussão a partir da curva de oferta e demanda. Peteraf (1993) consegue demonstrar o comportamento dos recursos em uma oferta limitada, sendo, portanto, não expansivos e de natureza fixa. Para ilustrar seu argumento, Peteraf (1993) trabalha com as rendas ricardianas.

No que tange às rendas ricardianas, as empresas com recursos superiores possuem menores custos médios do que outras empresas, uma vez que possuem curvas de oferta inelásticas, na medida que não podem expandir sua produção rapidamente, independentemente do quão alto o preço possa ser. Os preços altos induzem outras empresas a entrarem no mercado, produzindo até que o preço exceda o custo marginal (Peteraf, 1993).

É teoricamente possível rendas serem ganhas por um número de empresas eficientes, desde que haja uma eficiência diferencial, conseguindo sustentar uma vantagem competitiva, somente se seus recursos não puderem ser expandidos livremente ou imitado por outras empresas (Peteraf, 1993). Dessa forma, o modelo de rendas ricardianas é pensado em relação a recursos restritos na oferta, principalmente quando se trata de estruturas de mercados de concorrência perfeita.

Condições cuja estrutura de mercado seja de monopólio, as rendas resultam de competição espacial ou da diferenciação do produto, podendo ser pela presença de barreiras de

mobilidade que diferenciam as empresas. O favorecimento deste tipo de estrutura é que estas empresas enfrentam curvas baixas de demandas inclinadas, o que acarreta a maximização de lucros e restrição de produção dos rivais (Peteraf, 1993). Este tipo de renda consiste em modelos de poder de mercado.

Logo, a diferença mais assídua entre rendas ricardianas e de monopólio consiste em que lucros de monopólio são resultados de restrições produtivas, em vez de escassez inerente à oferta de recursos. Barney é tímido ao falar sobre este assunto, direcionando suas discussões, principalmente, no nível de gestão mercadológica. Com isso, Peteraf (1993) consegue demonstrar, economicamente, que a heterogeneidade é fator crucial para obter resultados superiores, isto é, lucros acima da média dos competidores, sendo uma das primeiras autoras a discutir tal efeito microeconômico.

Mecanismos de imitabilidade

Embora ambos os modelos apresentem conceitualmente a existência de mecanismos sobre imitabilidade, isto é, a capacidade de um rival copiar, duplicar ou replicar recursos estratégicos de uma empresa, ambos são analisados por variáveis diferentes. Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), quanto mais tácito for o conhecimento produtivo, mais difícil o “conteúdo” será replicado pelos concorrentes ou até mesmo pela própria empresa que o possui. Barney (1991) discute três razões principais: a dependência histórica da empresa, a ambiguidade causal e a complexidade social.

A capacidade das empresas em adquirir e explorar alguns recursos dependem de seu lugar no tempo e espaço, dando a ela uma particular *performance*, competindo à dependência histórica. Logo, para obter recursos valiosos e raros, a fim de criar valor deve passar pela dependência histórica, o que torna difícil a mobilidade para concorrentes, uma vez que apenas a empresa pode aprender com seus fracassos e decisões equivocadas, conforme seu ciclo de vida.

Já a ambiguidade causal cessa o conhecimento de empresas concorrentes em saber o quê e como imitar recursos considerados estratégicos (Barney, 1991; Peteraf, 1993), uma vez que há assimetria de informações nas relações (Barzel, 2005). Quando uma empresa com vantagem competitiva está sujeita a ser imitada, a ambiguidade causal ocasiona um desvio da ligação entre qual recurso (fonte) gera retornos para uma vantagem competitiva (resultados) que, ao ser disseminado entre os concorrentes, gera diferentes níveis de entendimento e

aplicabilidade (Barney, 1991; Lippman; Rumelt, 1982), impedindo que haja uma completa mobilidade.

Além disso, a sistemática de gerenciamento e influência de uma empresa sobre os recursos podem ser complexos socialmente, uma vez que empresas se enquadram em fenômenos sociais com muitas variáveis, podendo restringir tal imitação, por exemplo, relações interpessoais, cultura (Barney, 1986), reputação entre fornecedores e clientes (Porter, 1980). Por assim dizer, a alocação de recursos depende, em último nível, das decisões tomadas por administradores, já que recursos extremamente similares entre duas empresas podem ser combinados e gerenciados para somente uma delas obter vantagem competitiva sustentável.

Por outro lado, Peteraf (1993) resgata conceitos da economia de custos de transação para explicar sobre o mecanismo de imitabilidade do seu modelo. A autora revela que direitos de propriedade mal definidos podem gerar discrepâncias para imitação de alguns recursos, pois refletem a perdas ou escapes ao domínio público da apropriação de valor de determinados atributos dos recursos (Barzel, 2005), não podendo obter mobilidade perfeita. Outros tipos de recursos são submetidos à especialização para determinada empresa, pois se tornam mais valiosos dentro da empresa do que seriam para outra empresa (Peteraf, 1993), assim como ativos co-especializados (Teece, 1986).

Além disso, Peteraf (1993) discute acerca de custos de transação altos como inibidores da mobilidade perfeita, na medida em que alguns recursos não apresentam usos equivalentes e perdem valor numa segunda transação (Williamson, 1985), cujas empresas podem não captar seus atributos. Por fim, Peteraf (1993) analisa o custo de oportunidade como forma de cessar a mobilidade perfeita, pois os agentes devem decidir sobre recursos que devem trazer maiores retornos diante de outros recursos disponíveis, quando comparados seu valor com seu custo, dado que recursos financeiros são limitados.

Sem mais, este ponto de análise compreende que os mecanismos inibidores da imitação, apesar de apresentarem a mesma função nos modelos, são discutidos pelos autores por meio de algumas variáveis distintas como fontes ou caminhos promissores de garantir que os recursos possam ser singulares para a empresa.

4 RESOLVENDO O PROBLEMA DOS MECANISMOS DE IMITABILIDADE

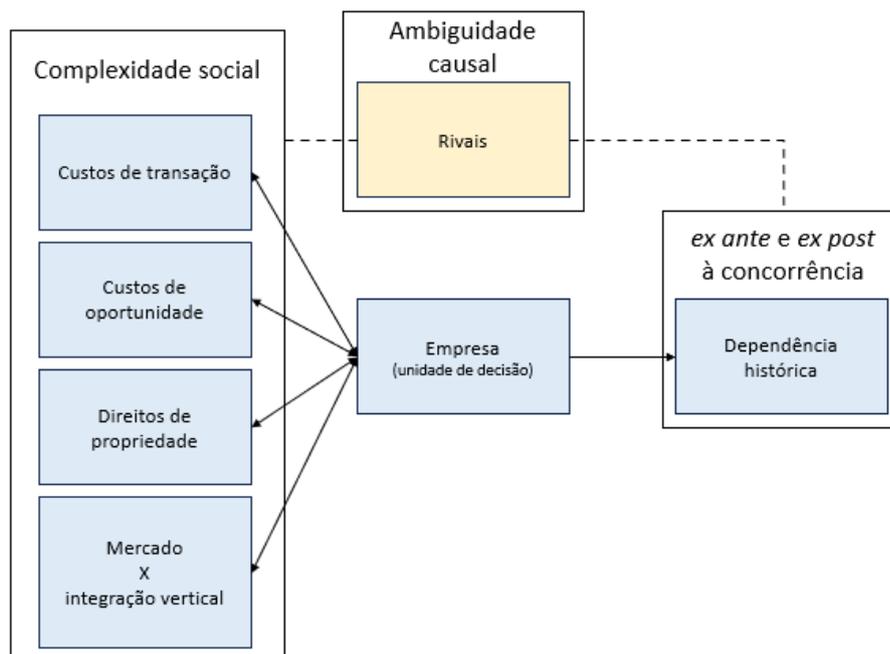
Ao concentrar esforços para oferecer *insights* de uma possível integração de modelos, é preciso primeiramente focar no ponto teórico cujos modelos tendem a se distanciarem – mecanismos de imitabilidade.

Ambos os modelos reportam às questões de “barreiras” à imitabilidade de recursos estratégicos das empresas, embora não existam concordância em seu valor pragmático da funcionalidade original destes mecanismos, com exceção à ambiguidade causal. A proposta da ambiguidade causal recai na limitação de enxergar recursos como promissores de vantagem competitiva, devido ao modo que as empresas, independentemente de seu ramo de atuação, são diferentes, isto é, heterogêneas (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Contribuições de Williamson (1985) e Barzel (2005) permitem entender a ambiguidade causal por meio de assimetrias de informações e racionalidade limitada, o que satisfaz uma explicação plausível: é improvável que uma empresa seja exatamente uma cópia de outra, por mais que haja dispendiosos esforços para isso, uma vez que há fatores sociais e ambientais que a limitam, e isto por si só, já gera imobilidade (Peteraf, 1993).

Se utilizar apenas este fator, ambos os modelos já conseguiriam perfeitamente se convergirem, no entanto, alguns outros fatores também são retratados. A dependência histórica apontada por Barney (1991) compromete um entendimento específico do mecanismo. Se observar os lineares *path dependence*, esta tende a ser um resultado de sequências de decisões enfrentadas por empresas em seu ciclo de vida, isto é, diversos fatores podem gerar um conglomerado de vieses para uma dependência histórica. Neste íterim, Peteraf (1993) contribui explorando algumas destas causalidades, o que implica em condições *ex ante* e *ex post* à concorrência, conforme destacado em seu modelo.

Os custos de transação participam como norteadores de decisões das empresas, uma vez que elas podem conflitar entre “comprar ou fazer”. Recorrer ao mercado pode ser interessante se os ativos não forem específicos e nem frequentes (Williamson, 1985), mas nem todo ativo estratégico é específico. Assim, a empresa irá comprar no mercado até que os custos sejam inferiores ao de integrar verticalmente e, muitas vezes, tomar esta decisão em momentos oportunos e ser capaz para tal, pode sustentar vantagem competitiva. Logo, “grande parte do que consideramos atividade econômica é projetada para realizar o que de outra forma, altos custos de transação impediriam” (Coase, 1992, P. 716).

Figura 3 - Relação dos mecanismos de imitabilidade dos modelos



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Barzel (2005) revela que os custos de transação são formas de troca, proteção e captura de direitos de propriedade, o que consiste em saber aproveitar oportunidades que possa ser fonte de renda para a empresa. A sustentabilidade da vantagem competitiva depende não apenas do controle da captura sobre imitação e substituição, mas também em outros tipos de captura, como risco moral, seleção adversa e roubo. Estimar a sustentabilidade deve envolver essa captura e os custos do seu controle (Foss; Foss, 2004).

Além disso, os custos de oportunidade são comuns em um sistema em que recursos são limitados. Não é possível abraçar todas as possibilidades, mas é necessário enfrentar decisões benéficas para aumentar condições de vantagem competitiva. Peteraf (1993) ilustra que por mais que as empresas vivam em um mundo de oportunidades, nem tudo é possível aproveitar. Pode-se observar que Peteraf (1993) estreita as explicações de Barney (1991) acerca da dependência histórica. Por assim dizer, a dependência histórica é um conjunto de decisões que resultam a partir da interação de custos de transação, direitos de propriedade, custos de oportunidades e recursos específicos que, dependendo da trajetória, a empresa consegue sustentar vantagem competitiva.

Logo, a complexidade social abordada por Barney (1991) reflete a fatores complexos, nem sempre previsíveis que interagem para obter *performance* das empresas, podendo levar a caminhos totalmente diferentes. A Figura 3 representa uma relação dos mecanismos de imitabilidade de ambos os modelos. Assim, uma empresa (unidade de decisão) enfrenta fatores

da complexidade social, resultando em uma dependência histórica única, cujos rivais enfrentam dificuldade para imitação, devido a ambiguidade causal.

5 RUMO À INTEGRAÇÃO DOS MODELOS DE RBV “PURA”

Partindo do pressuposto básico da heterogeneidade, os recursos valiosos e raros (Barney, 1991), por sua vez, participam como fundamento para criar capacidade vantajosa à empresa, devido a que recursos valiosos e raros possuem cunho para diferenciação entre empresas, gerando a primeira possibilidade de vantagem competitiva, porém estes fatores por si só não são suficientes.

Dado que a heterogeneidade dos recursos cria condições *ex ante* e *ex post* à concorrência (Peteraf, 1993), a empresa irá arcar com custos para a implantação da estratégia antes mesmo delas estarem estabelecidas, com isso, já se cria outra condição favorável e, então, sustenta tal vantagem por longo tempo de sua trajetória (dependência histórica), que por sua vez gera rendas econômicas acima da média do mercado através da eficiência que os recursos adquirem. Este é o grande indicador para que a empresa consiga monitorar sua capacidade de gerar vantagem competitiva sustentável, visto que as outras formas acarreta uma complexidade de avaliação.

No entanto, o fator dos mecanismos de imitabilidade, discutido no tópico anterior, é capaz de influenciar a estratégia empresarial pelos rivais, assim, funciona como um modo de extinguir recursos homogêneos, isto é, como meio de distorcer a realidade dos recursos da empresa, obtendo sustentação de vantagem competitiva *ex post*. Ao serem “barrados” pelos mecanismos de imitabilidade, os rivais, por sua vez, tentarão por meio de recursos substitutos assemelharem a estratégia de recursos da empresa, tirando proveitos significativos, como alternativa. Contudo, este movimento de relações só é possível se o fenômeno ocorrer de dentro da empresa para o mercado, a um nível estrategicamente empresarial, potencializando recursos eficientes, podendo neste caso, gerar rendas ricardianas ou de monopólio (Peteraf, 1993).

A Figura 4 demonstra os fatores separados por legenda de ambos os modelos e os fluxos dos fatores cuja interação é possível. Não obstante, a representação possibilita uma visão ampla para aplicação em modelos de negócio único e corporativo (Peteraf, 1993), apoiando em elaboração e revisão de planos estratégicos práticos (Barney, 1991), desdobrando em análise de reputação da empresa, no posicionamento e na otimização da estrutura organizacional.

Os elementos de Barney e Peteraf, ao passionar o problema dos mecanismos de imitabilidade, dado uma interpretação com esforço convergente, clareia sua disposição como

um conjunto de pressupostos interativos, o que ocasiona dependência enfática entre os elementos, pois a falta de sustentação de uma premissa tende a manobrar todo o conjunto de condições que permeia uma base de vantagem competitiva e impacta na coerência teórica entre os elementos dos modelos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo explorou *insights* rumo à integração dos modelos de RBV “pura”, pautado no modelo VRIS (BARNEY, 1991) e Pedras Angulares (PETERAF, 1993). Primeiro, foi necessário apresentar as particularidades de ambos os modelos, depois identificou-se pontos teóricos comuns e divergentes. Assim, a maior parte dos pontos é facilmente convergentes e conseguem estruturar uma compreensão conjunta dos modelos. Foi necessário, então, resolver o “problema” dos mecanismos de imitabilidade, visto que ambos os modelos tratavam de mecanismos diferentes.

Ao fazer isso, entende-se que é possível realinhar o emaranhado de fatores imbricados por Barney (1991) e Peteraf (1993), visto que a dependência histórica resulta de um conjunto de interações de conceitos como custo de transação, custo de oportunidade, direitos de propriedade e recursos específicos que podem ser denominado de complexidade social, uma vez que gestores deverão tomar decisões e estabelecer análises sobre estes fatores.

No final, um modelo integrado foi esboçado, rearranjando os pontos de ambos os modelos. Aqui a intenção não foi resultar em um terceiro modelo aplicável, mas uma representação de como os pilares dos modelos podem interagir, sem perder sua essência teórica. Também não foi objetivo esgotar as discussões, uma vez que outros pontos ainda necessitam de identificação e análise. Acredita-se, portanto, que é possível uma futura integração dos modelos, cujas empresas poderão se basear para suas análises de planejamento estratégico e aumento da preditividade para uma vantagem competitiva sustentável em mercados cada vez mais competitivos.

Quanto às limitações do estudo, compreende-se a abordagem apenas teórica, sob alguns pontos teóricos específicos de análise, e submerso entre autores da RBV “pura”. Como sugestões de pesquisas futuras é interessante considerar o papel do *marketing* para o funcionamento dos modelos como engrenagem de ativação de tal integração, dar luz teórica a outras teorias como estrutura de governança e instituições, fatores estes condicionantes à vantagem competitiva sustentável, reforçar discussões dos mecanismos de imitabilidade dos modelos, a partir de contribuições, principalmente, do campo das capacidades dinâmicas e dos custos de transação, que inferem no comportamento eficiente de sua estrutura de recursos em

relação às decisões de seu mercado e, claro, examinar os *insights* teóricos propostos neste artigo, empiricamente.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 01, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008
- BARNEY, J. B.; MCWILLIAMS, A.; TURK, T. On the relevance of the concept of entry barriers in the theory of competitive strategy. In: **Annual Meeting of the Strategic Management Society**, San Francisco, 1989.
- BARZEL, Y. Organizational forms and measurement costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, 161, p. 357–373, 2005.
- COASE, R. H. The Institutional structure of production. **University of Chicago Law Occasional Paper**, n. 28, 1992.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset Stock Accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, p. 1504-1511, 1989.
- FOSS, K.; FOSS, N. J. The next step in the evolution of the RBV: integration with transaction cost economics. **Management Review**, Working Paper, 4, 2004.
- FOSS, N. J. The resource-based view: aligning strategy and competitive equilibrium. In: FOSS, N. J. **Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy: the coordination of firms and resources**. Oxford University Press, p. 61-80, 2005.
- FOSS, N. J.; KNUDSEN, T. The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, p. 291-307, 2003.
- GHEMAWAT, P. Sustainable Advantage. **Harvard Business Review**, v. 64, p. 53-58, 1986.
- GOHR, F. C.; SANTOS, L. C.; BURIN, C. B.; MARQUES, M. S.; ARAI, R. M. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. **Revista Gestão Organizacional**, v.4, n.1, p.49-70, 2011.
- GONÇALVES, C. A.; COELHO, M. F.; SOUZA, E. M. VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. **Revista Ciências da Administração**, v. 17, n. 3, p. 819-855, 2011.

- GRIMM, C.; SMITH, K. Strategy as action: industry rivalry and coordination. Cincinnati, OH, **South-Western College Publishing**, 1997.
- HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986-1014, 1995.
- HOFFMAN, V. E.; LEONELO, A. M.; DIAS, C. N.; MATIAS, I. Recursos estratégicos para vantagem competitiva em food trucks. **Revista Alcance**, v. 23, n. 3, p. 352-371, 2016.
- IRELAND, R. D., HITT, M. A., SIRMON, D. G. A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 963-989, 2003.
- LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **The Bell Journal of Economics**, n. 13, p. 418-438, 1982.
- PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. **Basil Blackwell**, Oxford, 1959.
- PETERAF, M. A. The cornerstone of competitive advantage: the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.
- PETERAF, M.A; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, n. 24, p. 309-323, 2003.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.
- RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. **Competitive Strategic Management**, v. 26, p. 556-570, 1984.
- TEECE, D. J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; & SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.