



## IMPACTO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS NA ANÁLISE DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UMA DISCUSSÃO TEÓRICA

### THE RESOURCE-BASED VIEW IMPACT IN ORGANIZATIONAL PERFORMANCE ANALYSIS: A THEORETICAL DISCUSSION

Rodrigo Seefeld, Universidade Federal do Paraná, Brasil, [rodrigoseefeld@gmail.com](mailto:rodrigoseefeld@gmail.com)

Rosa Liliana Asencios Melgarejo, Universidade Federal do Paraná, Brasil, [rlilianaa@hotmail.com](mailto:rlilianaa@hotmail.com)

#### Resumo

O campo da estratégia é amplo e em expansão, de modo que muitas são as teorias utilizadas para compreender a influência e a relação da estratégia para o alcance da vantagem competitiva. Nesse sentido, uma das teorias reconhecidas que proporcionam essa vantagem competitiva é a visão baseada em recursos (VBR). Partindo-se do princípio de que a sua utilização pode gerar vantagem competitiva, há a necessidade de se avaliar o desempenho das organizações a partir disso e de suas estratégias. Sendo assim, este artigo tem por objetivo relacionar o impacto da teoria da visão baseada em recursos na análise do desempenho organizacional. A discussão pontua como a VBR pode ser utilizada na avaliação e análise do desempenho das organizações. O trabalho é um ensaio teórico e visa engrandecer o campo da administração ao apresentar quatro proposições oriundas da articulação das teorias e sua interrelação. A primeira proposição considera que na abordagem da análise ambiental, baseada na escola do posicionamento, frente às cinco forças competitivas, o desempenho é medido em termos objetivos; a segunda que na VBR os recursos, capacidades e competências internas, de acordo com o modelo VRIO, podem ter sua importância determinada pelas medidas subjetivas de desempenho; a terceira propõe que a vantagem competitiva sustentável preconiza a adequação de recursos, capacidades e competências dentro dos parâmetros subjetivos, mas aquela é medida em termos objetivos; e, por fim, os recursos, de modo geral, podem ser caracterizados como tangíveis e intangíveis. Em relação ao desempenho, esses podem ser medidos objetiva e subjetivamente.

**Palavras-chave:** Visão Baseada Em Recursos; Desempenho Organizacional; Vantagem Competitiva.

#### Abstract

The strategy field is broad and expanding, so that many are the theories used to understand the influence and the relationship of the strategy for the achievement of competitive advantage. In this sense, one of the recognized theories that provide this competitive advantage is the resource-based view (RBV). On the principle that the use may generate competitive advantage, there is a need to evaluate the performance of organizations from this and the strategies. Therefore, this article aims to relate the impact of resource-based view theory in the analysis of organizational performance. The discussion points out how the RBV can be used in the evaluation and analysis of the performance of organizations. The work is a theoretical test and aims to enhance the field of administration by presenting four propositions from articulation of theories and your relationship. The first proposal considers that environmental analysis approach, based on school of positioning, front of the five competitive forces, performance is measured in objective terms; the second that in RBV resources, capabilities and competencies, in accordance with the model VRIO, can have its importance determined by the subjective measures of performance; the third proposes that the sustainable competitive advantage recommends the adequacy of resources, skills and competencies within the subjective parameters, but that is measured in objective terms; and, finally, the resources generally can be characterized as tangible and intangible. Regarding the performance, these can be measured objectively and subjectively.

**Keywords:** Resource Based View; Organizational Performance; Competitive Advantage.

## **1. INTRODUÇÃO**

No mundo organizacional, desenvolver uma estratégia que atenda aos objetivos organizacionais, significa que as empresas podem gerar e manter vantagens competitivas. Muito embora seja difícil de avaliar quão boa é uma estratégia, existem indícios que permitem analisar essa questão. Dentro dessa dinâmica, escolher uma estratégia coerente possibilita um conjunto sequencial de escolhas e análises que podem aumentar a probabilidade de escolha de uma estratégia eficaz que, conseqüentemente, leve à geração de vantagens competitivas. (Barney & Hesterly, 2007).

O entendimento das fontes de vantagem competitiva sustentada conectada ao debate do porquê algumas empresas apresentam maior desempenho do que outras é amplo e recorrente. Pesquisadores como Edith Penrose (1959); Barney (1991); Barney & Clark (2007); e outros contribuíram à teoria geralmente aceita e reconhecida como a visão baseada em recursos (VBR).

Neste ensaio, objetiva-se relacionar o impacto da teoria da visão baseada em recursos na análise do desempenho organizacional. Desse modo, será explorada, por meio de análise comparativa, o que se entende por desempenho competitivo, ou vantagem competitiva e de que forma ela é medida pelas organizações até a chegada da VBR e de sua concepção de análise do desempenho, aqui considerada vantagem competitiva sustentável. (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2007; Johnson, Scholes & Whittington, 2011; Junges & Dal-Soto, 2017).

A discussão, contudo, tratará de relacionar e comparar de que modo a análise do desempenho vinha sendo praticada, com foco na competição industrial e na influência das cinco forças competitivas. (Montgomery & Porter, 1998; Porter, 2004). Com a ascensão da VBR, a questão do porquê algumas organizações superam outras, e seus diferentes desempenhos, passou a ser respondida pela gestão eficaz de seus recursos, capacidades e competências, fatores esses, geradores de vantagem competitiva sustentável. (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2007).

Inicialmente, o presente estudo apresentará o referencial teórico que embasará as futuras discussões. Posteriormente, tem-se a discussão entre a teoria da escola do posicionamento e a VBR, de modo que sejam apresentadas e contextualizadas as diferentes visões acerca do desempenho organizacional. Por fim, apresentam-se as considerações finais com quatro proposições, as quais são oriundas das análises e discussões do tema. É nesta seção que seguem as futuras possibilidades de pesquisa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta etapa do estudo são apresentados os referenciais teóricos que contribuirão para um melhor entendimento acerca das análises das teorias a serem realizadas na discussão. O referencial abordará a visão baseada em recursos e a avaliação de desempenho organizacional.

### **2.1 Visão baseada em recursos**

Na visão baseada em recursos a premissa central da teoria enfatiza que uma organização terá vantagem competitiva sustentável pela gestão e desenvolvimento eficazes de seus recursos e competências. A ideia central da teoria está no questionamento do porquê empresas do mesmo segmento possuem desempenhos diferentes em relação aos demais participantes dentro de determinado mercado. (Pereira & Forte, 2008). Nesse sentido, a teoria de VBR tem seu enfoque nos recursos e capacidades internos da empresa, os quais são potenciais de serem desenvolvidos para gerar um melhor desempenho da empresa. (Barney, 1991).

Barney (1991) ratifica que as organizações para garantir vantagem competitiva sustentável devem criar estratégias que visem explorar recursos internos para terem capacidade de responder as demandas do ambiente externo, neutralizar ameaças externas ou evitar forças

internas que enfraqueçam a organização internamente. O autor continua afirmando que a sustentabilidade da vantagem está relacionada a dificuldade de imitação dos recursos por conta dos concorrentes.

Para Ribeiro, Scherer e Silva (2016), o sucesso organizacional está na heterogeneidade, de modo que os recursos não sendo uniformes, dificultam serem imitados por outras organizações. Desta maneira, escolher quais recursos serão utilizados podem gerar perpetuação de vantagem competitiva, melhores retornos e desempenhos superiores. Corroborando com os autores supracitados, Wernerfelt (1995) afirma que a visão baseada em recursos é útil no mapeamento dos recursos, de forma a entender quais recursos trazem implicações estratégicas. Desse modo, considera-se que os recursos, capacidades e competências são fortes indicadores e propulsores de altos desempenhos, numa visão onde os recursos internos podem ser os responsáveis por isto.

Barney (1991) aponta que para que as organizações mantenham vantagem competitiva sustentável os recursos devem possuir quatro atributos: (1) valiosos, quando um recurso pode contribuir para a implementação de estratégias que aumentem a eficiência e efetividade organizacionais e quando explorem oportunidades e neutralizem ameaças do ambiente externo; (2) raros, quando recursos não são utilizados por um grande número de empresas, de modo que não sejam implementados ao mesmo tempo por grande números de concorrentes; (3) imperfeitamente imitáveis, ou seja, recursos que não sejam imitados por outras organizações, sendo estes grandes fontes de vantagem competitiva; e, por fim, (4) insubstituíveis, isto é, recursos que não apresentem opção similar, ao passo que sejam de fato insubstituíveis.

Os recursos, nesse contexto, podem ser, de acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2011) alocados em quatro categorias: (1) recursos físicos como equipamentos, capacidade produtiva, instalações; (2) recursos financeiros tais quais dinheiro, investimentos, capital, entre outros; (3) recursos humanos que incluem capacidades, habilidades e competências dos empregados; e, por fim, (4) o capital intelectual que incluem patentes, marcas, sistemas de informação sobre clientes, base de dados, entre outros. Cabe salientar que este é um recurso intangível.

Há ainda a conceituação de tais recursos em tangíveis e intangíveis. Quanto aos primeiros são bens físicos ou de fácil contagem ou de se inventariar, podem ser estoques, terrenos, plantas fabris, equipamentos e máquinas, entre outros, são caracterizados por depreciarem-se com o tempo. São fontes de vantagem competitiva até certo ponto, quando passam a ser imitados ou apropriados pelos concorrentes. Os intangíveis, em contraponto, são os que estão relacionados aos não-físicos, a patentes, marcas, reputação, informação e conhecimentos. Vinculados às habilidades e capacidades intelectuais complexas, sendo, dessa forma, mais difíceis para imitar e mensurar. (Pereira & Forte, 2008; Vallandro & Trez, 2013).

A teoria da visão baseada em recursos em sua evolução considerou não apenas os recursos já supracitados, mas também as competências essenciais. Os autores Prahalad e Hamel (1990) desenvolveram tal conceito, de modo que são um conjunto de aprendizados coletivos, que abrangem diversas habilidades, comunicação, envolvimento e trabalho compartilhado entre vários trabalhos organizacionais. Sob outra perspectiva são “as habilidade e capacidades por meio das quais os recursos são disponibilizados eficazmente através das atividades e processos de uma organização. (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, p. 84).

Os recursos e competências essenciais, por fim, são necessários para a prosperidade e sobrevivência organizacionais. São importantes subsídios para aumentar o desempenho organizacional, fontes de vantagem competitiva quando tais são bem administrados e gerenciados dentro de um certo ambiente. Nesse sentido, a heterogeneidade dos recursos pode impactar fortemente no desempenho das organizações assim como também na formulação e

implementação estratégicas. (Johnson, Scholes & Whittington, 2011; Junges & Dal-Soto, 2017; Medeiros Júnior, Añez, Vasconcelos & Oliveira., 2009; Pereira & Forte, 2008).

## **2.2 Avaliação de desempenho organizacional**

De acordo com Richard, Devinney, Yip & Johnson (2009) o desempenho organizacional tem sido muito levado em consideração em recentes pesquisas no campo da administração, visto que a competição por matérias-primas, capital, mercado, recursos e outros, destacam a importância para a sobrevivência organizacional. Para ele, níveis de desempenho organizacional superior têm sido o principal objetivo da atividade organizacional, que conta com o suporte de setores como marketing, finanças, operações e da própria estratégia, os quais visam contribuir para altos desempenhos. Para tanto, o desempenho organizacional deve ser avaliado com intuito de relacionar a eficácia e efetividade de programas e ações com impactos nos resultados organizacionais, sendo importante e essencial para a efetividade operacional, processo decisório e planejamento estratégico. (Haddadi, 2016).

Segundo Fernandes e Berton (2005), uma organização pode controlar diversas variáveis, ficando a questão do que se medir. Ainda, as informações a serem medidas devem apontar o quão próximo aos objetivos estão os esforços e estratégias organizacionais. Os autores reforçam que a formulação estratégia ou a reavaliação de informações sobre mercado, economia, tecnologia, finanças, clientes está atrelada à avaliação e controle estratégicos que são possibilitados pelos sistemas de medição.

Cada organização possui um conjunto de critérios diferentes que compõem o sistema de medidas do desempenho organizacional. Algumas, no entanto, não chegam a desenvolver um sistema que as posicione estrategicamente em relação aos processos internos e suas ações para o alcance dos objetivos, a não ser o controle orçamentário e financeiro. (Selden & Sowa, 2004). Os critérios, porém, divergem de acordo com as metas e objetivos. Se por um lado uma organização tiver objetivos definidos de fácil mensuração pode optar por um modelo racional, ao passo que as que tiverem objetivos com ambiguidade podem ser avaliadas utilizando-se fatores como equilíbrio financeiro, atração e sustentação de recursos e satisfação dos principais *stakeholders*, etc. (Selden & Sowa, 2004).

Medir, segundo Richard et al. (2009), é essencial para os administradores avaliarem se as ações tomadas pelas organizações e pelos gerentes, analisando como reagem à competição de seus rivais e como durante certo período de tempo evoluíram bem como seu desempenho. Nesse sentido, Sendel e Sowa (2004) destacam que o desempenho organizacional é ligado à sobrevivência e à habilidade de explorar o ambiente e dele adquirir recursos valiosos e escassos para o seu funcionamento.

Em termos muito genéricos, o desempenho organizacional é definido como um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros capazes de avaliar até que ponto as metas e objetivos organizacionais foram alcançados. Sua importância repousa no fato que nele está o coração da sobrevivência e o sucesso de uma organização, de modo que seja essencial para pesquisadores e gerentes avaliarem as empresas e compará-las com seus concorrentes. Em suma, a medição do desempenho organizacional é o princípio mais importante na avaliação das organizações, suas ações e seus ambientes (Kaplan & Norton, 1992; Richard et al., 2009; Singh, Darwish & Potocnik, 2016; Yaghoobi et al., 2016).

Considerando que o desempenho organizacional abrange diversas variáveis e dimensões, existem duas formas de medi-lo, as medidas objetivas e as subjetivas. As primeiras estão relacionadas com as medidas financeiras de desempenho. Neste quesito, altos desempenhos são ligados a ganhos econômicos significativos, medidos por meio de indicadores financeiros e

resultados objetivos. As medidas objetivas incluem indicadores contábeis, como ROA, ROI, EBITDA, EBIT, entre outros, válidos para apresentar a relação entre a contabilidade e a economia; indicadores financeiros de mercado, como o coeficiente beta, valor de mercado, retorno total de *stakeholders*, para apresentar o retorno provenientes desses; os métodos mistos de contabilidade e mercado financeiro, os quais são mais indicados por equilibrar o risco ignorado nas primeiras em relação aos problemas de desempenho operacional, não contemplados na segunda, tais quais são os BSC, EVA, MVA, entre tantos outros; por fim, indicadores de sobrevivência, os quais estão ligados ao quanto os gestores e administradores estão atentos às explicações ecológicas, vindas da teoria da ecologia populacional, ao desempenho organizacional, onde são mensuradas usualmente por variáveis categóricas capturadas pela presença da firma em certos ambientes, onde adaptação e seleção já ocorreram. (Richard et al., 2009; Singh, Darwish & Potocnik, 2016).

As medidas subjetivas, em contraponto, consideram a dimensão humana e cognitiva para argumentar sobre o desempenho organizacional. Richard et al. (2009) alertam para dois grupos: o primeiro sendo aquele mediado como puramente subjetivo e o segundo como os que replicam as medidas objetivas, ou como quase objetivas. Os autores ainda acrescentam que as subjetivas têm passado por certo grau de ceticismo, ao passo que aumentam o erro sobre os julgamentos, fato explicado pelas imperfeições da cognição do ser humano. Singh, Darwish e Potocnik (2016) apontam que apesar das medidas objetivas serem facilmente comparáveis e consistentes, há dificuldade de se obter amostras completas de empresas para apuração. Diante disto, há comprovado sucesso na adoção de medidas subjetivas de desempenhos organizacionais, as quais incluem índices subjetivos de qualidade de serviço, níveis de produtividade, taxa de inovação, ou outras a serem criadas e determinadas pelas organizações para análise dos desempenhos organizacionais. A avaliação das organizações no que se chama de modelo de desempenho multidimensional, leva em conta, dessa forma, ambas as medidas para avaliação dos resultados organizacionais. (Richard et al., 2009; Singh, Darwish & Potocnik, 2016).

A seguir, o trabalho abordará a relação entre o desempenho organizacional e a visão baseada em recursos.

### 3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise ambiental é pressuposto fundamental para uma coerente avaliação do desempenho organizacional. Ela possibilita um exame do ambiente com o qual as organizações trocam informações, negociam, barganham e, efetivamente, compram e vendem. É onde estão os *stakeholders*, que incluem compradores, fornecedores, instituições governamentais, sindicatos, empregados, sócios, proprietários, entre outros. (Batelman & Snell, 1998). O ambiente geral das organizações tende a incluir mudanças tecnológicas, demográficas, culturais, clima econômico, condições legais e políticas e eventos internacionais. No entanto, é preciso definir quais as fronteiras com que lidam para definir o que será considerado externo e o que será interno, os quais são uma divisão fundamental para o funcionamento organizacional. Convenientemente, o ambiente interno abrange o ambiente no qual os seus membros trabalham e como os recursos são utilizados, ao externo atribui-se tudo ao que está fora das fronteiras das firmas. (Pitkethly, 2003; Barney & Hesterly, 2007).

A análise do ambiente é base para as organizações traçarem suas estratégias e definirem suas metas e objetivos. Porter (2004), no entanto, salienta para a competição e para as forças advindas do ambiente que exercem influências no direcionamento tomado pelas organizações. Diante disso, é importante que as estratégias tomadas sejam pertinentes para que alcancem e mantenham vantagens competitivas possibilitando a sobrevivência em um ambiente altamente competitivo. (Bateman & Snell, 1998; Porter, 2004).

Qualquer que seja seu esforço coletivo, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor. O esforço coletivo das forças pode ser dolorosamente aparente para todos os antagonistas; mas, para lidar com elas, o estrategista tem que cavar abaixo da superfície e analisar as fontes de cada um. (Montgomery & Porter, 1998, p. 12)

Estratégias eficazes, nesse sentido, são aquelas que geram vantagens competitivas. Essa é determinada pela capacidade de as organizações gerarem maior valor econômico do que as empresas concorrentes. Em complemento, valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos por um cliente quando compra algum produto ou serviço e o custo econômico total destes. Portanto, a vantagem competitiva é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e o valor econômico que seus concorrentes conseguem. (Barney & Hesterly, 2007).

A vantagem competitiva, na perspectiva da escola de posicionamento, pode ser determinada pelo desempenho organizacional frente as suas cinco forças. Porter (2004) as definiu como forças competitivas e exercem influência no grau de concorrência e em como as estratégias serão levantadas para enfrentá-las e com isso obtém retorno financeiro. Em ambientes onde a competição impera, e aqui se observa a predominância da indústria e do foco na adequação organizacional perante as forças que em um determinado momento suscitam mudanças, a análise do desempenho restringe-se em determinar o controle sobre as forças, pois quanto mais fracas, maior a oportunidade para um desempenho elevado. (Montgomery & Porter, 1998; Barney & Hesterly, 2007). As ameaças do ambiente reduzem o nível de desempenho organizacional, aumentam os custos, diminuem suas receitas ou ainda podem interferir de outras formas. Independente de seus esforços, o objetivo organizacional deve ser encontrar uma posição. (Barney & Hesterly, 2007; Montgomery & Porter, 1998).

As cinco forças, nesse contexto, são: (1) as ameaças de novos entrantes, em que novas empresas surgem para concorrer por recursos, trazendo novas capacidades e inovações a um setor onde experimenta-se desempenho superior. Destaca-se que a entrada destes novos *players* dependerá das barreiras de entrada como as economias de escala, diferenciação de produto, necessidade de capital, desvantagens de custo independentes do porte, acesso a canais de distribuição e política governamental; (2) rivalidade entre concorrentes diretos, que intensificam a competição. Quando essas organizações competem entre si pelos mesmos clientes e consumidores, são muito comuns a utilização de estratégia de preços, propaganda, novos produtos e serviços com finalidade de atrair aqueles; (3) ameaça de produtos ou serviços substitutos, dada principalmente pela inovação tecnológica. São novos produtos ou serviços oferecidos pelas empresas concorrentes que satisfazem as necessidades dos clientes e consumidores, da mesma forma que os atuais produtos e serviços já os atendem. Não apenas limitam os lucros organizacionais como também promovem ações de desenvolvimento, aumentando a competição, provocando redução de custos ou ainda melhoria de desempenho. (4) poder de negociação de fornecedores, esses podem elevar preços ou reduzir a qualidade das mercadorias e serviços, além de afetar o tempo de fabricação e os níveis de estoque. Fornecedores muito poderosos representam um problema às organizações que não possuem uma ampla gama de alternativas ou quando são únicos e altamente diferenciados. E, por fim, (5) poder de negociação dos compradores, os quais adquirem os produtos e serviços de uma organização, sem os quais empresa alguma sobreviveria. São igualmente importantes como os fornecedores, pois são elementos de competição, forçando preços menores, exigindo melhor qualidade nos produtos e serviços, bem como coletando diferentes informações para posterior barganha. (Barney & Hesterly, 2007; Bateman & Snell, 1998; Certo & Peter, 1993; Montgomery & Porter, 1998; Porter, 2004).

O desempenho, portanto, aqui é medido pela capacidade de as empresas controlarem o ambiente da indústria por meio das cinco forças e, com isso, gerarem lucro. Os principais indicadores que medem o desempenho nesta condição, das organizações imersas no ambiente da indústria em uma perspectiva mais externa, são os objetivos. A base para análise é estritamente financeira e almeja verificar se o controle das forças competitivas está proporcionando um lucro satisfatório para a consecução das atividades e sobrevivência organizacionais. As estratégias utilizadas para a geração de vantagem competitiva estão fortemente baseadas na ideia do posicionamento da empresa, em que a análise ambiental determina quais estratégias serão empregadas na construção de defesas, pela observação das oportunidades e ameaças, contra as ditas forças ou no descobrimento de posições em que tais forças estão enfraquecidas. (Barney & Hesterly, 2007; Montgomery & Porter, 1998; Richard et al., 2009).

A partir do trabalho seminal de Barney (1991), no entanto, outra dimensão passou a ser considerada para a análise do desempenho organizacional. Tal modelo, como já discutido, é o da visão baseada em recursos, o qual preconiza que o desempenho superior de uma empresa passa a não ser mais medido pelas condições contra as cinco forças competitivas, mas pelo reconhecimento e gerenciamento das forças e fraquezas da própria organização, isto é, seus recursos e suas capacidades. (Junges & Dal-Soto, 2017). O modelo ambiental de geração de vantagem competitiva opera sob dois pressupostos, o primeiro é de que em uma determinada indústria, firmas são idênticas quanto aos recursos que operam e as estratégias que elaboram. O segundo é que este modelo pressupõe a heterogeneidade dos recursos, que terão tempo de vida curta, por serem altamente móveis para a implementação das estratégias. (Barney, 1991).

Em contraposição, a visão baseada em recursos tem dois outros pressupostos. Para Barney e Hesterly (2007, p. 65) “a heterogeneidade de recursos significa que, para determinado ramo de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes em realizar essa atividade do que outras”. A outra consideração refere-se à imobilidade dos recursos, em que os recursos e capacidades podem ser duradouros. De forma que seja muito custoso para empresas que não as tenham, desenvolvê-los ou comprá-los. Quando analisados juntos esses dois pressupostos explicam o porquê de certas organizações terem desempenho melhor que outras, ainda que estejam todas competindo em um mesmo setor, indústria, ramo. No caso de uma organização ter capacidades e recursos valiosos que outras poucas possuem e de elas acharem o processo de imitá-las muito custoso, pode a empresa que as possui gerar vantagem competitiva, sob essa ótica, sustentável. (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2007).

A forma de análise das capacidades internas das organizações recorre às categorias valor, raridade, imitabilidade e organização, que compõe o modelo chamado VRIO. (Barney & Hesterly, 2007; Medeiros Júnior et al., 2009). Para que a vantagem competitiva seja de fato alcançada, na perspectiva da VBR, os seus recursos, capacidades e competências precisam desenvolver as quatro características e, sustentá-las, para a manutenção daquela. Ressalta-se que os recursos são considerados de utilidade às empresas se puderem reduzir custos, ou aumentarem suas receitas, quando comparados ao período em que não existiam internamente. Se tais recursos e capacidades não apresentarem tais efeitos, podem estar fortemente relacionados às fraquezas de uma organização. (Junges & Dal-Soto, 2017).

A vantagem competitiva sustentável, nesse sentido, é alcançada quando um determinado recurso, capacidade ou competência são atrelados a uma estratégia, os quais a concorrência não consegue imitar. Sob a perspectiva da VRIO, um recurso é valioso quando possibilita melhorar o desempenho de uma organização, de forma a explorar uma oportunidade externa ou utilizando uma oportunidade. Se forem valiosos poderão os recursos serem considerados forças da empresa, de modo que serão considerados geradores de vantagem competitiva. Quanto à raridade, pode-se afirmar que possuem características de recursos que poucas organizações

possuem. Se o recurso é controlado por muitas empresas, a característica de raridade não se aplica, pois somente quando não controlado por muitas empresas, é que será base para a vantagem competitiva. (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2007; Junges & Dal-Soto, 2017).

A característica seguinte é a imitabilidade. Além das empresas possuírem recursos valiosos e raros, que são consistentes para uma base de vantagem competitiva, essa não será mantida se aqueles forem facilmente imitados. A questão da manutenção envolve determinar se o recurso é complexo o suficiente para dificultar que a concorrência a imite. Por fim, tem-se a categoria organização, que no trabalho seminal, é apresentado como não substituíveis, ganhando uma nova abordagem, visto que a vantagem competitiva sustentável não se aplica sem a devida organização para explorar seus recursos, capacidades e competências valiosos, raros e inimitáveis. Para a sustentabilidade desta vantagem é preciso que todos os atributos sejam atendidos, combinados e gerando resultados satisfatórios, pois um recurso apenas não gerará vantagem, mas conectado aos demais, sendo o seu potencial aproveitado, poderá apresentar um desempenho diferenciado. (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2007; Junges & Dal-Soto, 2017).

O desempenho organizacional, portanto, é medido pela maneira como o VRIO é desenvolvido nas organizações frente a seus recursos, capacidades e competências e na maneira como pode sustentar a vantagem competitiva. É um quesito com tendência a subjetividade, pois as características que os fazem serem valiosos, raros, custosos de imitar ou explorados pela organização, geralmente levam em conta critérios subjetivos. O que passa a ser valioso para uma organização em um determinado setor pode não ser para outra organização em um outro setor, cabendo a mesma análise aos demais componentes da VRIO. (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2007; Richard et al., 2009). Entretanto, há de se considerar que a geração da vantagem competitiva sustentável permite também medidas objetivas de desempenho, já que em termos econômicos e financeiros, aqueles podem representá-la. (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2007; Richard et al., 2009). A seguir, apresenta-se as considerações finais e as proposições criadas, desenvolvidas a partir do que foi discutido neste estudo.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do referencial teórico apresentado e das discussões realizadas, foram abordados conceitos que permitiram apresentar o modo como o desempenho é medido na análise do ambiente baseados na escola do posicionamento, a qual é influenciada pelas cinco forças competitivas; e na VBR, com ênfase na gestão dos recursos, capacidades e competências de uma empresa, tomando o modelo VRIO como meio de se fazer isto. Diante dessas perspectivas, apresentam-se quatro proposições que ilustram o inter-relacionamento entre as medidas de desempenho e a VBR, considerando os temas já percorridos.

*P1: Na abordagem da análise ambiental, baseada na escola do posicionamento, frente às cinco forças competitivas, o desempenho é medido em termos objetivos.*

O desempenho nessa perspectiva é eficazmente percebido pelo controle das cinco forças competitivas que ameaçam a estabilidade das organizações dentro de um setor. Nesse sentido, infere-se que uma organização controla bem as ameaças das cinco forças e mantém seu desempenho alto, com base nas medidas objetivas de desempenho, por meio de indicadores financeiros que apresentam a capacidade de a organização sobreviver e ter lucros no ambiente competitivo onde está inserida.

*P2: Na VBR os recursos, capacidades e competências internas, de acordo com o modelo VRIO, podem ter sua importância determinada pelas medidas subjetivas de desempenho.*

A VBR considera os recursos e capacidades internas de uma organização como sendo vitais para a construção e manutenção da vantagem competitiva, ou seja, aqueles são essenciais para

um desempenho superior. Porém, o que torna um recurso valioso, raro ou imperfeitamente imitável varia de organização para outra, ao passo que a eles são atribuídos significados e valores subjetivos para a geração e perpetuação de vantagem competitiva sustentável.

*P3: A vantagem competitiva sustentável preconiza a adequação de recursos, capacidades e competências dentro dos parâmetros subjetivos, mas aquela é medida em termos objetivos.*

A premissa da VBR é que internamente os recursos, capacidades e competências devem ser bem alocados e gerenciados para a geração de vantagem competitiva. Ao passo que esses possuem valores atribuídos específicos, que podem variar nas empresas, a vantagem competitiva sustentável, além desse embasamento, considera a objetividade de desempenho proveniente dos indicadores financeiros, que são a forma de verificar a efetividade das estratégias para a geração de receita.

*P4: Os recursos, de modo geral, podem ser caracterizados como tangíveis e intangíveis. Em relação ao desempenho, esses podem ser medidos objetiva e subjetivamente.*

Considerando os recursos tangíveis, como condição de ganho de desempenho, que podem ser mensuráveis, aponta-se que as medidas objetivas podem determinar de que forma podem implicar em aumentos financeiros pelo seu uso, a exemplo, citam-se bens de alta rotatividade, ativos de alto valor agregado e com pouca disponibilidade no mercado. Em contrapartida, aos recursos intangíveis, cabe a utilização das medidas subjetivas de desempenho, visto que a mensuração passa ser baseada nas experiências referenciadas de cada organização e de seus avaliadores, como exemplo citam-se as capacidades e competências internas imprescindíveis para a consecução de certas atividades e recursos, aos quais apenas as próprias organizações podem valorar sua importância frente aos demais disponíveis em um determinado ambiente. Aos recursos tangíveis, também é possível a análise subjetiva, pela importância dada em um processo, dada a sua fundamental utilidade.

O ensaio, portanto, ressalta a importância dos recursos, capacidades e competências para a gestão das organizações frente às várias demandas ambientais externas. Cabe aos gestores identificarem aqueles que os possibilitem alcançar vantagens competitivas, não apenas, mas também sustentáveis potenciais de ser desenvolvidos para gerar um melhor desempenho da empresa. Finalmente, pesquisas futuras neste campo podem ser aplicadas na relação da VBR com a estratégia enquanto prática, devido esse ser um campo em desenvolvimento, podendo se beneficiar das aplicações daquela; os impactos da inovação tecnológica nos recursos; e, a influência dos *stakeholders* na mudança comportamental das organizações.

## REFERÊNCIAS

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B.; Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Batelman, T. S.; Snell, S. A. (1998). *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Certo, S. C.; Peter, J. P. (1993). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: MAKRON Books.
- Fernandes, B. H. R.; Berton, L. H. (2005). *Administração estratégica: da competência empreendedora a avaliação de desempenho*. São Paulo: Saraiva.
- Haddadi, T. Y. F. (2016). Organizational performance measurement by a framework integrating BSC and AHP. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(7).

- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2011). *Fundamentos de estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Junges, V. De C.; Dal-Soto, F. (2017). Recursos e capacidades estratégicas como fontes de vantagem competitiva no Clube Arranca. *Revista Capital Científico – Eletrônica*, 15(1).
- Kaplan, R. S.; Norton, P. (1992). The balanced score-card-measures that drive performance. [S.l.]: *Harvard Business Review*, 71–79.
- Medeiros Júnior; J. V.; Añez; M. E. M.; Vasconcelos, I. F. G.; Oliveira, F. P. S. (2009). *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 8(1).
- Montgomery, C. A.; Porter, M. E. (1998). *Estratégia: a busca pela vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Pereira, M. S.; Forte, S. H. A. C. (2008). Visão baseada em recursos nas instituições de ensino superior de Fortaleza: uma Análise Ex-Ante e Ex-Post à LDB/ 96. *RAC*, 12(1).
- Pitkethly, R. (2003). Analysing the Environment. Faulkner, D.; Campbell, A. *The Oxford Handbook of Strategy*. Volume 1. New York: Oxford.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (2th ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May./Jun.
- Ribeiro, F.; Scherer, L. M.; Silva, A. A. B. (2016). Visão Baseada em Recursos: Estudo do Impacto da Crise Financeira na Heterogeneidade do Desempenho das Empresas Brasileiras de Capital Aberto. *Revista Capital Científico – Eletrônica*, 14(2).
- Richard, P. J.; Devinney, T. M.; Yip, G. S.; Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Selden, S. C.; Sowa, J. E. (2004). Testing a Multi-Dimensional Model of Organizational Performance: Prospects and Problems. *Journal of Public Administration Research of Theory*, 14(3).
- Singh, S.; Darwish, T. K.; Potocnick, K. (2016). Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures. *British Journal of management*, 27(1), 214-224.
- Vallandro, L. F. J.; Trez, G. (2013). Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. *Análise*, 24(1).
- Wernerfelt, B. (1995). The resource based-view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3).
- Yaghoobi, T. E. A. (2016). Organizational performance measurement by a framework integrating BSC and AHP. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(7), 959-976.