



Mayo 2017 - ISSN: 1988-7833

## RESOURCED BASED VIEW E ANÁLISE DE RECURSOS ESTRATÉGICOS NA GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

Vinícius Gustavo Coelho dos Santos<sup>1</sup>  
Dr<sup>o</sup> Silvio Popadiuk<sup>2</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Vinícius Gustavo Coelho dos Santos y Silvio Popadiuk (2017): "Resourced Based View e análise de recursos estratégicos na geração de vantagem competitiva", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (abril-junio 2017). En línea:  
<http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/02/vantagem-competitiva.html>

### Resumo

O Objetivo desse trabalho é compreender a aplicação da RBV no contexto de avaliação de recursos/ativos estratégicos e geração de vantagem competitiva sustentável a partir de uma revisão teórica das principais abordagens desenvolvidas sobre a RBV desde a proposta de Penrose (1959). A proposta é de discutir como a vantagem competitiva pode ser sustentável nesses constructos. Desenvolve-se fundamentada em uma pesquisa qualitativa, descritiva em forma de uma revisão sistemática da literatura e após analisar as visões apontadas por diferentes pesquisadores do assunto aponta é de suma importância que as empresas definam estratégias competitivas que as mantenham produtivas e lucrativas no mercado.

**Palavras chave:** estratégia, vantagem competitiva,

### Abstract:

*The objective of this work is to understand the application of the RBV in the context of the evaluation of strategic assets / assets and the generation of sustainable competitive advantage based on a theoretical review of the main approaches developed over RBV since the Penrose (1959) proposal. The proposal is to discuss how competitive advantage can be sustainable in these constructs. It is based on a qualitative, descriptive research in the form of a systematic review of the literature and after analyzing the views pointed out by different researchers of the subject, it is of the utmost importance that the companies define competitive strategies that keep them productive and profitable in the market.*

**Keywords:** strategy, competitive advantage,

Mestrando **Vinícius Gustavo Coelho dos Santos**

Centro Universitário Dinâmica das Cataratas – Campus Foz do Iguaçu-PR. E-mail: coelho.vinicius@hotmail.com

Orientador Prof. Dr<sup>o</sup> **Silvio Popadiuk**

Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo| São Paulo| Brasil. E-mail: popadiuk@mackenzie.br

## 1.INTRODUÇÃO

No contexto empresarial as empresas precisam estabelecer estratégias competitivas que sejam essenciais para estarem competindo no mercado. Para obter a vantagem competitiva é necessário que as empresas se posicionem de uma forma estratégica em relação ao seu concorrente. A busca pela participação de mercado das empresas gera uma alta competitividade no cenário globalizado atual. A vantagem competitiva pode ser trabalhada de diversas formas; sobre vendas e no mercado de fatores, pela qual é fundamentada pela rbv.

Este ensaio teórico busca versar sobre a aplicação a Resourced Based View (RBV) no contexto de análise de recursos estratégicos e sua forma de geração de Vantagem competitiva. Portanto, estabelece-se como premissa de pesquisa que as organizações possuem recursos que podem ser avaliados como Valioso, Raro, Inimitável e Organizados Internamente (BARNEY, 2001/2011). E em complemento, heterogêneos e com mobilidade imperfeita (PETERAF, 1993), os quais devem ser protegidos por barreiras ex ante e ex post. Contudo, as formas de análise dos recursos não são bem definidas em termos pragmáticos ou de fácil identificação, sobretudo, podemos indagar: (a) o que seria um recurso estratégico?; (b) como avaliar se este é (não) estratégico?; (c) até que ponto um recurso pode permanecer estratégico?; (d) a busca de recursos estratégicos é fonte de geração de vantagem competitiva?

A rbv teve início ainda com os trabalhos de Penrose 1959. Desde então outras propostas teóricas foram formuladas para explicar o contexto da vantagem competitiva sob o mercado de fatores pelo qual se fundamenta a rbv. A proposta de Barney 1991 busca explicar o contexto heterogêneo do mercado, e como a vantagem sobre a avaliação de recursos é gerada a partir de recursos / ativos, essencialmente, valiosos, raros, inimitáveis e organizados internamente.

Outra proposta é evidenciada por peteraf da qual, diferente de Barney acredita que a vantagem competitiva no sentido, único da heterogeneidade do mercado é um elemento temporário, ou seja, a autora assume que recursos podem ser imitáveis. Nesse sentido apresenta que para a vantagem competitiva os recursos internos em uma organização devem ser heterogêneos e com imobilidade perfeita. E para a sustentação dessa vantagem competitiva no longo prazo, barreiras devem ser estabelecidas ex ante e ex post.

Portanto, a pergunta de pesquisa desse artigo é; como compreender a aplicação da RBV na avaliação de ativos estratégicos como fonte de vantagem competitiva sustentável? E a relevância do trabalho se encontra no fato de, ao delinear da forma como os autores concebem a questão da Vantagem Competitiva por eles entendida como um benefício

expressivo de uma empresa sobre seus competidores, de concluir que, estabelecer e manter uma vantagem competitiva é complexo, mas a sobrevivência e prosperidade das empresas está sujeita a essa estratégia e, servir de base para outros estudos sobre o tema.

Tratou-se, portanto, de um trabalho qualitativo-descritivo em forma de uma revisão sistemática da literatura cujas técnicas de trabalho se fundamentaram em GIL, (1999). Durante todo o trabalho se buscou verificar, mediante leituras de bibliografias já publicadas, compreender a aplicação da RBV no contexto de avaliação de recursos/ativos estratégicos e geração de vantagem competitiva sustentável.

A pesquisa abarca três partes. A introdução onde foi realizada uma apresentação e relevância do trabalho, o referencial teórico composto pela evolução das análises de estratégias a partir do ponto de vista de vários pesquisadores. Uma discussão sobre a importância da vantagem competitiva e a discussão, -conclusão.

## **2.REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A Rbv E Seus Caminhos Rumo A Competitividade E Lucratividade Empresarial**

A RBV tem sua origem com os trabalhos de Penrose (1959). Em seu trabalho *The Theory of Growth of the Firm*, a autora, pontua que: (a) as empresas são pacotes de recursos, sob a direção interna, para a produção de produtos e serviços, vendidos em mercados com propósito de lucro.

Os seus limites são definidos pela área de coordenação e “comunicação autoritária”; (b) Recursos rendem (múltiplos) serviços. A heterogeneidade dos serviços de recursos dá a cada empresa o seu carácter único.

A utilização eficaz dos recursos e inovação ocorre quando os estes são combinados com outros; (c) Recursos humanos e, em particular gerencial, são a “essência” da firma, porque expansão exige planejamento e recursos gerenciais capazes de planejar ações específicas da empresa; eles não podem ser adquiridos no mercado; (d) Sempre existem recursos que não são utilizados; eles são disponibilizados após a conclusão de um crescimento e eles são criados através da experiência de novos conhecimentos. São um estímulo interno para o crescimento e a inovação; (e) As firmas não são definidas em termos de produtos, mas de recursos e (assim) a “diversificação” é a situação normal da expansão da firma; (f) Há

limites para o crescimento, mas não o tamanho, e estes são determinados pela taxa na qual o *staff* gerencial pode planejar e implementar planos.

De acordo com Porter (1986) a estratégia competitiva busca estabelecer uma atitude lucrativa e sustentável contra as forças que produzem a competição industrial. O desafio encarado pela administração incide em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da firma possam produzir vantagens competitivas. A origem do vocábulo estratégia vem do grego *strategos*, que significa a arte ou ciência de ser um general e este, deveria saber liderar, garantir e manter territórios e resguardar a cidade contra invasões.

A evolução das análises de estratégia sempre manteve a busca de uma explicação para a origem da vantagem competitiva das organizações como um dos grandes alvos no intuito de entendermos porque o desempenho das firmas varia tão fortemente, não apenas de indústria para indústria, mas também dentro dessas, ao longo do tempo. Distintos autores têm buscado identificar dimensões comuns ou distintivas às organizações que ilustrem a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

Algumas visões teóricas resultantes de estudos e avaliações de empresas norteiam a análise do como as empresas obtêm e alimentam a vantagem competitiva. Carvalho, L.F e Grzebieluckas, C. em seu artigo vantagem competitiva na visão baseada em recursos (p.8) trazem uma síntese destas análises que transcrevermos aqui. A primeira delas é a visão de Penrose (1959) que a coloca como derivada de um vasto conjunto de recursos e a forma como este conjunto é utilizado.

Anos mais tarde, seguindo essa linha de raciocínio os autores afirmam que, Porter (1980) (1986), por sua vez vê a vantagem estratégica como advinda da diferenciação, liderança em custo e enfoque. Nesse mesmo período Wernerfelt, (1984) analisa que “as firmas são consideradas como feixes de recursos podendo ser ativos tangíveis e intangíveis dando ênfase à tecnologia”. E Nelson e Winter (1982) “Postulam a existência de rotinas para a concretização das capacidades. As empresas são heterogêneas devido à grande carga de conhecimento tácito e fortes elementos de continuidade”.

Dierickx e Cool (1989) ao aprofundarem estudos acreditam que os recursos não negociáveis que são desenvolvidos e acumulados ao longo do tempo pela firma, demandam um processo de acumulação contínuo, consistente, persistente, mas de esforços incertos

Vallandro e Trezb em seu artigo: Uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica (2013. P.8) explanam que Dierickx e Cool (1989) afirmam que: ” os estoques de ativos da firma podem ser considerados

estratégicos na medida em que eles são não comercializáveis, não imitáveis e não substituíveis, e que a imitação de recursos e capacidades da firma possa ser custosa”.

Alguns teóricos como Wernerfelt 1984; Barney 1991; Peteraf 1993 pregam que a vantagem competitiva se encontra baseada nos recursos e sua compreensão só se fundamenta nas relações entre recursos, capacidades, vantagem competitiva e lucratividade e os mecanismos que as mantêm e o como fazer para que elas promovem a maximização da renda.

Nessa visão, aprofundando o tema com base nas bibliografias lidas, podemos afirmar também que, se desejamos explicar a criação e manutenção e renovação de vantagens competitivas, temos que primeiramente ter em mente o ambiente externo ao qual a empresa se volta, as perspectivas baseadas nos recursos disponíveis (pessoal, reputação, relacionamento com clientes, produtos, fábrica...) ou a serem elencados por uma empresa, pois, são essas as bases de sustentação sobre o qual se firmara o pretendido.

De posse dessa visão é indispensável desenvolver um planejamento e estabelecer metas, partindo sempre de um planejamento, que se inicia pela organização desses recursos disponíveis pois, são esses que aliados as capacidades e competências do seu pessoal formam os alicerces do trabalho produtivo.

De acordo com Collis & Montgomery (1995) essa abordagem compreende as empresas como conjuntos díspares de ativos tangíveis (produto, fábrica, ...) e intangíveis (reputação, relacionamento com clientes...) e capacidades. Ele afirma também que as empresas se diferenciam entre si por não terem, ao longo do período de funcionamento, o mesmo rol de experiências, e diversificarem seus ativos ou habilidades e sua cultura organizacional.

A visão abalizada nos recursos pode ser acatada, ou não, como uma teoria e tem provocado diferentes olhares dos que analisam a questão. Alguns consideram o trabalho de Barney como precursor dessa análise. Há os que atribuem essa iniciativa a Wernerfelt. Esses entendimentos devem se ao fato de que foram os estudos deles que desencadearam as discussões sobre a questão.

Wernerfelt (1984) fundamentou sua análise no propósito de desenvolver determinadas ferramentas econômicas para avaliar a posição de recursos da empresa e propor alternativas estratégicas a partir delas. Criou o termo: “resource-based view of the firm” e trouxe como principal indicação a afirmativa de que a estratégia de crescimento da firma envolve um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos.

Dessa forma a questão que norteará os planos da empresa é a de saber “sob quais circunstâncias um recurso conduzirá a altos retornos durante um longo período de tempo? ”

(WERNERFELT, 1984, p. 172). Barney (1986) comunga pensamento semelhante, porém traça uma tangente. Essa visão vem fundamentando a base teórica de diversos de seus esboços sobre a performance das organizações.

Barney, (1991, p. 106) apud Vallandro e Trezb (2013. P.8) diz que a diversidade e a imobilidade dos recursos obtida por meio de recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e que não tenha substitutos equivalentes pode induzir a empresa em uma vantagem competitiva sustentável. Mas adverte que para ter potencial de sustentar vantagens competitivas o recurso da empresa deve trazer quatro propriedades: (1) ser valioso, no sentido que possa explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças do ambiente; (2) ser raro entre a competição atual e potencial da firma, isto é, que não seja implementado simultaneamente por um grande número de competidores; (3) ser imperfeitamente imitável; e (4) não pode haver substitutos estrategicamente equivalentes para esse recurso que sejam valiosos, raros ou imperfeitamente imitáveis.

Grant (1991) e Peteraf (1993) segundo os autores supracitados, também contribuem com essa teoria. O primeiro: propõe uma abordagem baseada nos recursos para a análise estratégica, onde estabelece um procedimento de cinco estágios para a formulação da estratégia: analisar a base de recursos da firma; avaliar as capacidades da firma; avaliar o potencial de geração de lucros das capacidades e recursos da firma; selecionar uma estratégia; e expandir e aprimorar o conjunto de capacidades e recursos da firma. O autor explica que ainda que os retornos dos recursos e capacidades da empresa estão sujeitos a sustentabilidade da vantagem competitiva e da aptidão da mesma de apropriar as rendas ganhas com esses recursos e capacidades.

Afirmam esses autores ainda que, Peteraf (1993), por sua vez, aponta a heterogeneidade dos recursos, a mobilidade imperfeita, os limites da competição *ex post* e os limites da competição *ex ante*, como as quatro pilastras da vantagem competitiva e, considera como os maiores subsídios desse modelo o fato de que ele explica as diferenças duradouras na lucratividade da firma, que não podem ser atribuídas às mudanças nas condições da indústria.

Carvalho, L.F e Grzebieluckas, C. em seu artigo: Vantagem competitiva na visão baseada em recursos afirmam que Peteraf (1993) “analisa a heterogeneidade de recursos das firmas, mobilidade imperfeita dos recursos entre as firmas, reforçadas por limites *ex ante* e *ex post* à competição e Winter (1995) Rendas, recursos, rotinas e replicação - a construção de blocos da capacidade organizacional.

Em 1990, saindo da ideia de produtos e recursos, Prahalad e Hamel (1990) desenvolveram o conceito de *Competências Essenciais* estabelecendo que são essas que atribuem a competitividade da empresa pois não se deterioram enquanto forem aplicadas e compartilhadas como os outros atrativos e, Barney em 1991 inclui nesse rol os recursos e capacidades no quadro de uma organização particular mas afirmam que para ser estratégica, uma capacidade deve estar formatada para a necessidade do usuário, ser única e difícil de replicar.

Dando sequência aos estudos sobre vantagem competitiva, em 1997, Teece, Pisano e Shuen Lançam a *abordagem das capacidades* que vão constituir um ramo de grande interesse para pesquisadores nas áreas de gerenciamento estratégico provocando mudanças organizacionais e vantagem competitiva sustentável. Camargo e Meirelles (2012) registram na introdução de seu artigo que estudando Nelson, 1991; Teece; Pisano; Shuen, 1997; Dosi; Nelson; Winter, 2000; TEECE, 2009 entendem que: “A importância desse conceito reside no fato de que ele trata da capacidade adaptativa da firma frente ao dinamismo do ambiente, ou seja, como as organizações podem alcançar e sustentar vantagens competitivas em um ambiente em mutação”.

O artigo mencionado, em sua página três diz que segundo Andreeva e Chaika (2006), a existência de *capacidades dinâmicas* numa firma estar subordinado da existência de fatores e a existência de habilidades empreendedoras da direção, ou seja, em sua capacidade de enxergar novas oportunidades para desenvolvimento, de apreender que mudanças internas necessitam serem feitas e da aptidão de implantar essas mudanças. Apontam a capacidade de mudança como central para e citam três pontos-chaves essenciais dessa capacidade:

- a) Desenvolvimento de habilidades não específicas: são habilidades que permitem aos empregados de uma organização em agir em prol de qualquer tipo de mudança e que não estão necessariamente ligadas às atividades operacionais cotidianas das pessoas na organização. Habilidades profissionais adjacentes, conhecimento da organização, habilidades em processos, habilidades de aprendizagem, inclusive habilidades de autoaprendizagem são exemplos de habilidades não específicas. Isso inclui, por exemplo, habilidades de comunicação, negociação, resolução de conflitos, liderança, análise econômica de ideias, apresentação de ideias, resolução de problemas, gerenciamento de projetos e pessoas.
- b) Desenvolvimento de lealdade das pessoas às mudanças: a lealdade das pessoas para com a mudança está relacionada com a normalidade pela qual as mudanças são encaradas pelos colaboradores da empresa (“Mudança é normal e por isso não tenho medo dela”). A forma de desenvolver lealdade das pessoas às mudanças, segundo proposição dessas autoras, é fazer uso de comunicações abertas e transparentes, permitindo diálogos francos e o consequente feedback.
- c) Criação de mecanismos organizacionais relevantes: são mecanismos organizacionais que permitem que processos de mudanças sejam mais fáceis e eficazes. O estabelecimento de grupos de trabalhos multidisciplinares, comitês, delegação de responsabilidades, intensificação da troca de informações entre departamentos, alinhamento do sistema de recompensas com a capacidade de mudar são exemplos de mecanismos

organizacionais especiais que favorecem mudanças. Camargo e Meirelles (2012. P.3)

Também é discutido por Barney (1991); Amit e Schoemaker, (1993); Peteraf, 1993 o papel do líder complementado pelo empenho dos colaboradores da organização como estratégia competitiva. Segundo eles sua influência fundamental se manifestasse não apenas na formulação da estratégia, mas em toda a visão e direcionamento que a empresa deve tomar já que influenciam a exploração e a prospecção de recursos, ou, como suas decisões são discricionárias sobre o desenvolvimento e desdobramento dos recursos que contribuem para rendas sustentáveis (AMIT e SCHOEMAKER, 1993). Esses últimos afirmam que O líder e a TMT são recursos inimitáveis, pois a tomada de decisão é dependente da competência individual do líder e da forma de implementação da decisão tomada.

Conforme a análise o pensar estratégico nas tomadas de decisão na necessidade de estabelecer a estratégia competitiva para o funcionamento das empresas norteiam o pensamento dos gestores empresariais. Compreender o caminho pelo qual permearam essas estratégias é de fundamental importância para o estudante saber mensurar e adotar, em sua futura atividade profissional, estratégias compatíveis com a realidade de sua organização.

Este segmento do ensaio de caráter descritivo e exploratório foi desenvolvido por meio de uma extensa pesquisa bibliográfica onde deitamos o olhar investigativo sobre alguns dos modelos teóricos que justificam a vantagem competitiva, porém, devido a limitações de tempo e espaço de pesquisa não foi possível abarcar todos os âmbitos da questão. Dedicaremos o próximo segmento desta análise a importância da vantagem competitiva.

## **2.2 Vantagem competitiva: uma estratégia de peso.**

No contexto empresarial as empresas precisam estabelecer estratégias competitivas que sejam essenciais para estarem competindo no mercado. Para essa vantagem competitiva é necessário que elas se posicionem de uma forma estratégica em relação ao seu concorrente. A busca pela participação de mercado das empresas gera uma alta concorrência no cenário globalizado.

De acordo com Porter (1992) estratégia é a combinação dos objetivos perseguidos por uma empresa e os meios para consegui-los. Todas as empresas possuem atividades de produção, planejamento, vendas distribuição e sustentação de seus produtos. A partir do momento em que as organizações são constituídas passam a ter estratégias e seus modos de programar as estratégias.

Ele estabelece três estratégias que podem ser usadas de forma conjunta ou separadas para conseguir vantagem competitiva. Na estratégia competitiva de liderança no custo total, a empresa busca a concentração de esforços rumo a eficiência produtiva, (a ampliação do volume de produção, na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento para poder ofertar preços mais atrativos). Na estratégia competitiva de diferenciação a empresa investe mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade com o objetivo de se distinguir. E na estratégia competitiva de enfoque ela se concentra em um alvo específico como oferecer um produto diferenciado ou atender o desejo de um cliente.

Porter (1986) aponta que são quatro as fontes de vantagem competitivas: Vantagem comparativa convencional; Economias de escala ou curvas de aprendizagem que extrapolam a escala; Vantagens de concorrentes da diferenciação de produtos; Caráter de bem público de tecnologia e das informações do mercado. Observemos o que esse pesquisador afirma sobre a vantagem competitiva na economia.

[...] A prosperidade econômica depende da produtividade com a qual os recursos nacionais são empregados. O nível e o crescimento da produtividade são em função da variedade de indústrias e de segmentos de indústria (nos quais as empresas de um país podem competir com êxito) e da natureza das vantagens competitivas nelas obtidas, com o tempo. As economias progridem aprimorando as posições competitivas, obtendo vantagens competitivas de ordem superior nas indústrias existentes e desenvolvendo a capacidade de competir com êxito em novas indústrias e segmentos de alta produtividade. [...] as economias nacionais evidenciam certo desenvolvimento competitivo que reflete as fontes características de vantagem das empresas do país na competição internacional e a natureza e proporções das indústrias e grupos de indústrias [clusters] internacionalmente bem-sucedidos. (PORTER, 1993, p. 612-613).

Entendemos que realmente são caminhos a serem perseguidos mas compreendemos também que, não é possível que a empresa se debruce apenas sobre uma delas e desfoque da totalidade. Essa atitude deve ser desenvolvida a partir de um planejamento eficaz. A importância de uma estratégia competitiva se evidencia ao considerarmos que a vantagem competitiva avalia a atividade da firma e, de modo especial focaliza essa análise na sua capacidade de gerar, por um longo período de tempo, respostas superiores de renda e de vincular sua estratégia de negócio a mercados financeiros e de capital fundamentais.

Se considerarmos que é a vantagem competitiva da empresa que permite ter bons retornos para o seu capital. Se levarmos em conta que sem vantagem competitiva, a empresa tem um ensejo econômico limitado para existir, entenderemos que a sua vantagem

competitiva é a seu motivo de existência. É ela que possibilita a empresa prosperar. Desenvolver nova vantagem competitiva sustentável pode ser a meta mais importante para qualquer organização.

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000) a vantagem competitiva está sendo estudada desde a década de 70, de acordo com os mesmos autores há duas maneiras que podem ser vistas: a origem da vantagem competitiva e em seguida as premissas de abordagem aos concorrentes.

Para que as empresas estabeleçam uma vantagem competitiva é preciso que os gestores encontrem uma forma adequada de adotar a estratégia competitiva em relação aos seus concorrentes.

Conforme Barney e Hesterley (2011) são necessários que as organizações se adaptem em duas escolhas estratégicas de grandes categorias: nível de estratégias de negócios e de nível corporativo. Para obter vantagem competitiva no nível de negócio as empresas atuam em um único nível de setor ou atuam em variados mercados ou setores em conjunto como estratégia no nível corporativo.

Segundo a análise que fizemos, essa estratégia é bastante simples e aplicável em qualquer ramo de negócios. Consiste o fato de empresas se concentrarem em objetivos abstratos, como a construção de competências ou a criação de flexibilidade e seus objetivos geralmente são tangíveis como desenvolver o prestígio da marca ou alargar a atuação no mercado.

As proposições de Aaker (1984) se adequam ao primeiro estágio de uma empresa. Ao momento em que se decide o que, o como e o onde? Ele comenta que existem duas estratégias de negócios centrais: a primeira é determinar onde irá competir, o qual é a decisão do produto-mercado. O segundo é desenvolver uma vantagem sustentável, a eventualidade ou não de obter tais vantagens competitivas sustentáveis passa a ser componente chave para uma estratégia de sucesso.

Nessa proposta, se encontram presentes também as indicações de Grant (1991) e Peteraf (1993) que orientam para um planejamento das ações. Planejamento estratégico é um elemento primordial de elaborar a estratégia pois define a relação entre organização e ambiente interno e externo pois sua elaboração se fundamenta na busca de respostas a questões primordiais para o futuro da empresa. As principais delas poderiam ser assim definidas: Quem Somos? Onde Queremos Chegar? Avaliamos os fatores externos? Como iremos atingir nossos objetivos?

Barney e Hesterley (2011), falam sobre os ambientes para atuar estrategicamente.

O ambiente geral consiste de uma ampla tendência, no contexto em que a empresa opera, podem ter impacto em suas escolhas estratégicas. Este ambiente consiste em seis elementos interrelacionados: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticos e acontecimentos internacionais específicos. (BARNEY E HESTERLEY, 2011).

Day (1999) salienta que as empresas precisam ser agressivas em proteger sua colocação, e não ficar comemorando as vantagens e sucessos históricos. É necessário estar aprimorando frequentemente, para obter novas fontes de vantagem, antes que sejam surpreendidos por seus concorrentes.

As organizações adotam alguns modelos para adquirir vantagem competitiva. Barney e Hesterley (2011) apresenta o modelo VRIO, que diz a respeito sobre um recurso ou uma capacidade para determinar seu potencial competitivo: as questões do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização.

Sua ideia se complementa com a de Porter (1989) quando esse avalia as possibilidades de se obter vantagem diminuindo custos. Diz que existe duas maneiras importantes de uma empresa obter vantagem de custo: A primeira é controlar condutos dos custos e a segunda consiste em reconfigurar a cadeia de valores. Ele afirma ainda que existe a influência estratégica do custo para a diferenciação, pois é preciso ter um custo comparado ao da concorrência.

A concorrência acirrada que todos os setores empresariais estão sentindo oriundo do processo de globalização da economia e dos avanços tecnológicos que produzem a uma velocidade cada vez maior uma diversificação dos produtos e uma gama de consumidores cada vez mais exigentes obrigam os gestores a repensar nos seus ações, produtos e forma de gestão. Dia após dia as mudanças econômicas e sociais, de abrangência mundial, forçam a reestruturação do ambiente de negócios. Estar atento aos custos é uma estratégia que se encaixa naquilo que os autores já mencionados pregaram, uma vez que fatalmente deve estar presente em todos os momentos do negócio.

Complementando o rol das estratégias aqui analisadas citaremos Barney e Hesterley (2007). Esses autores afirmam que raramente são possíveis identificar a estratégia que uma empresa está aplicando é correto se irá realmente gerar vantagem competitiva. Sopesam que é imprescindível que se avalie com cuidado as conjecturas para adquirir tais vantagens e diminuir erros.

Conforme a análise efetuada para construir o referencial teórico deste artigo e essa análise a presença de estratégias competitivas são estritamente fundamentais na busca e estabelecimento de uma atitude favorável e sustentável contra as forças que determinam a

competição industrial. Muitas são as estratégias criadas ao longo da vida empresarial são desenvolvidas para responder ao problema de cada empresa.

### **3.PROCEDIMENTOS MÉTODOLÓGICOS**

A metodologia que foi utilizada no presente trabalho baseia-se em pesquisas bibliográficas de caráter descritivo, a partir revisão de literatura dos textos discutidos em sala e outros textos como artigos a partir da temática abordada, perfazendo o caminho de vários estudos sobre a evolução das análises de estratégia e seus diferenciais de. Trata-se de um ensaio teórico, que não busca a explanação empírica, contudo, propor reflexões para a necessidade de constante atenção nas formas de aplicação da RBV nas empresas.

Todo o trabalho foi fundamentado nas pesquisas bibliográficas em livros e outros materiais publicados na busca da relação pretendida. De acordo com Gil (2009, p 50):

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científico. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisa desenvolvida exclusivamente a partir de fontes bibliográfica.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa qualitativa, descritiva em forma de uma revisão sistemática da literatura cujas técnicas de trabalho se fundamentaram, (conforme GIL, 2009) na busca de perfis, práticas e percepções, desenvolvida por meio dos seguintes procedimentos: Levantamento bibliográfico para busca de referenciais teóricos com base no conceito: Resourced based view e análise de recursos estratégicos na geração de vantagem competitiva

### **4.DISSCUSSÃO - CONCLUSÃO**

Finalizando essa análise podemos afirmar que é de suma importância que as empresas definam estratégias competitivas que as mantenham produtivas e lucrativas no mercado. Que é de consenso geral entre os pesquisados, que toda empresa quer se manter sempre competidora no mercado, porém, em um mundo de negócios onde impera as grandes

rivalidades e concorrências entre empresas é indispensável que nenhuma delas esteja atuando sem objetivos, sem metas e sem estratégias competitivas de negócio. Estratégia é um ou um conjunto de predicados que permitem a empresa se diferenciar.

Na medida em que estabelecemos os pontos de críticas da RBV associadas à sua unidade de análise e formas de avaliação da vantagem competitiva no mercado de fatores, efetivamos reflexões sobre como as empresas podem obter vantagem competitiva, e sobretudo sustentar essa vantagem. Ficou claro que empresas que não apresentarem uma estratégia bem definida tendem a ter uma performance inferior, pois, em muitos casos, acabam sendo geridas por um conjunto conflitante de arranjos organizacionais.

A partir dos trabalhos de Penrose (1959) outras propostas teóricas foram formuladas para explicar o contexto da vantagem competitiva sob o mercado de fatores pelo qual se fundamenta a rbv. As tendências presentes entre autores e que estão na base de seus estudos são o conteúdo interno e externo da empresa e a análise dos processos possíveis de concepção da estratégia na busca da vantagem competitiva.

Entretanto, embora essa ideia esteja presente em seus estudos, sua análise advém da forma como os autores concebem a empresa e apreendem o seu funcionamento, e do como a questão da Vantagem Competitiva, vista como um benefício expressivo e, preferencialmente, de longo prazo de uma empresa sobre seus competidores. Estabelecer e manter uma vantagem competitiva é complexo, mas a sobrevivência e prosperidade das empresas está sujeita a essa estratégia.

Algumas limitações foram identificadas no trabalho, como a definição dos termos e palavras-chaves para a coleta dos artigos que compuseram a base do trabalho. Outra questão se refere ao fato de haver pouco material para a pesquisa pois não encontramos tradução das bibliografias originais o que acabou restringindo a pesquisa na base de artigos.

Como indicação de pesquisa podemos dizer, a partir do que foi visto que é importante que as empresas se orientem na constante busca da vantagem competitiva, para assim poder competir, atuar e sobreviver no mercado. Sugere-se que novos trabalhos explorem o tema vantagem competitiva pois traz os fundamentos do sucesso de uma empresa ou de um empreendimento mesmo que individual.

Os estudos de Porter deram uma contribuição significativa ao entendimento de competitividade e de estratégia. Como contribuição do trabalho apresentamos que o sucesso no mundo atual prescinde, sobretudo, de respostas instantâneas e precisas e de capacidade gerencial para montar estratégias competitivas a partir dos recursos tangíveis e intangíveis possíveis de serem abarcados.

## BIBLIOGRAFIA

AMIT, R. P.; SCHOEMAKER, J. H. **Strategic assets and organizational rent**. Strategic Management Journal, v. 14, p. 33-46, 1993.

AAKER, D. A. How to select a business strategy, **California Management Review**. V. 26, n.3, p. 167-181, 1984.

Barney, J. B. “**Is the Resource-Based “view” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes.**” Academy of Management Review, Vol. 26, No.1, pp.41-56. 2001.

\_\_\_\_\_. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J.B; HESTERLY, WS. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**: São Paulo: Pearson, 2011.

CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno de e MEIRELLES, Dimária Silva e. **Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las?**.XXXIV encontro ANPADI. Rio de Janeiro/RJ: 22 a 26 de setembro de 2012 disposto em: <http://www.anpad.org.br>. (Acesso em 19/06/2016)

CARVALHO, L.F. (CESUR1) - GRZEBIELUCKAS, C. (UNEMAT) **Vantagem competitiva na visão baseada em recursos**. Disposto em <https://www.google.com.br> (acesso em 19/06/2016)

COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. **Competindo com base em recursos: estratégia na década de 1990**. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Estratégia Corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DIERICKX, I.; COOL, K. **Asset stock accumulation and ustainability of competitive advantage**. Management Science, v. 35, n. 12, p. 1504-1512, 1989.

Gil, Antonio Carlos. **Método e Técnica de Pesquisa Social**. 6 Ed. São Paulo: Atlas. 1999.

Peteraf, Margaret, “**The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View**”, Strategic Management Journal, 1993, Vol. 14, No. 3, 179-191.

Penrose ET. A. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford University Press: Oxford. 1959.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 7ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**, 7ª ed., Campus, RJ., 1992, 512p. ZOCCAL, R., Leite em números. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária/Centro Nacional de

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, p. 79-91.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management**. Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

VASCONCELOS F. C.; CYRINO A. B. (2000) – **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e a teoria organizacional**. RAE – Revista de Administração de Empresas V. 40, n.4, p. 20-37.

VALLANDRO, Luiz Felipe Jostmeier e TREZ, Guilherme. **Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica**. A Revista Acadêmica da FACE. Porto Alegre: v. 24, n. 1, p. 79-91, jan.-abr. (2013).