



VRIO – VALOR, RARIDADE, IMITABILIDADE E ORGANIZAÇÃO, COMO FERRAMENTA DE TOMADA DE DECISÃO.

VRIO – VALUE, RARITY, IMITATION AND ORGANIZATION, AS A DECISION-MAKING TOOL.

Marcia Rosa dos Anjos¹, Júlio Cesar Moledo²

RESUMO

O VRIO - *Value, Rarity, Imitability, Organization* é uma ferramenta de extrema importância para a tomada de decisão, trata de fatores que representam importantes aspectos no desenvolvimento de estratégias de uma empresa, com esta ferramenta é possível desenvolver análises dos recursos existentes na organização e como estes estão sendo efetivamente aplicados, e com isso, auxiliar na identificação e tratamento de vantagens competitivas. Neste artigo procurou-se aplicar a ferramenta para a análise das competências de uma instituição de ensino da rede particular, que diferente das redes públicas têm características e objetivos específicos e sofrem pressões para gerar novas formas de aprendizagem, ou seja, de melhoria contínua e de adaptação ao meio envolvente que a cada minuto é renovado, onde a informação acontece em velocidade quase impossível de se acompanhar. Com o objetivo de analisar a instituição como um todo, buscamos como princípio a análise do planejamento estratégico da instituição, para podemos ver o quanto ela está preparada para a competitividade, assim aplicamos o modelo VRIO nessa instituição para respondermos como a utilização destes recursos é capaz de gerar mais competitividade para a organização? Como resultado a essa análise dos recursos, nos evidencia o quão essa instituição é capaz de se tornar competitiva, pois ela tem um grande potencial no uso dos seus recursos, porém será necessário um grande trabalho para uniformizar os resultados, pois como parâmetro de estudo a instituição só terá uma vantagem competitiva quando todos os recursos atingirem a porcentagem desejável de 85%.

PALAVRAS-CHAVE: Valor. Raridade. Imitabilidade. Organização.

ABSTRACT

The VRIO-Value, Rarity, Imitability, Organization is a tool of extreme importance for decision making, it deals with factors that represent important aspects in developing a company's strategies, with this tool it is possible to develop analyses of existing resources in the organization and how these are effectively being applied, and with this, assisting in identifying and treating competitive advantages. In this article sought to apply the tool to analyse the competences of a particular network teaching institution, other than public networks have specific features and objectives and are pressured to generate new forms of learning, that is continuous improvement and adaptation to the surrounding environment that every minute is renewed, where information happens at speed almost impossible to accompany. With the objective of examining the institution as a whole, we seek as a principle the analysis of the strategic planning of the institution, to see how much it is prepared for competitiveness, so we apply the model VRIO in this institution to respond to how the use of these resources is capable of generating more competitiveness for the organization? As a result of this analysis of pain resources, it highlights how this institution is capable of becoming competitive, because it has great potential in the use of its resources, but it will need a great job to standardize the results, because as a study parameter the institution will only have a competitive advantage when all the resources reach the desirable percentage of 85%.

KEYWORDS: Value. Rarity. Imitability. Organization.

¹ Aluna do Curso de Bacharelado em Administração de Empresas. UNG Universidade Guarulhos – Campus Itaquaquecetuba

² Professor Orientador. UNG Universidade Guarulhos – Campus Itaquaquecetuba



1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é essencial para alavancar a competitividade das organizações, pois é através do planejamento estratégico que a organização fará planos para chegar ao seu objetivo. A visão baseada em recursos, o VRIO - *Value, Rarity, Imitability, Organization*- representa uma das correntes de pensamento mais importantes da área de estratégia empresarial. Esses recursos destacam-se como peça chave na construção de uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2008).

Muitas pesquisas já foram realizadas com o intuito de identificar a importância destes recursos como estratégias empresariais para propor vantagem competitiva. Trabalhos como de Lau, Ngo e Yiu (2010), Pereira e Forte (2008), Ribeiro, Rossetto e Verdinelli (2011), Tondolo e Bitencourt (2008) entre outros, e relatando de forma mais específica Crubellate, Pascicci e Grave (2008) ressaltam a importância destes recursos para a eficiência estratégica da organização. É preciso que elas utilizem instrumentos para avaliar e identificar os recursos estratégicos. Muitas empresas se contentam em conhecer seus pontos fortes e fracos, sem ter uma atenção especial para os recursos que podem compor um diferencial competitivo no mercado (BARNEY, 2008).

Assim, essa pesquisa visa responder a seguinte questão: como a utilização destes recursos é capaz de gerar

mais competitividade para a organização? Este artigo tem como principal objetivo analisar se a organização atual identifica seus recursos e se os mesmos estão sendo utilizados para torná-la mais competitiva.

Este artigo investiga uma empresa do ramo educacional através de um estudo de caso e de um método qualitativo que consiste em uma forma de aprofundar uma unidade individual e a aplicabilidade do modelo baseado nestes recursos (VRIO) (GIL, 2008). Para entendermos melhor essa questão dos recursos, Barney e Hesterly (2008), sugeriram como podemos identificar a estratégia fundamental da empresa e como seria aplicado o modelo VRIO, pois a preocupação com a aplicação prática do VRIO continua sendo tema atual, com trabalhos recentes como de Arend e Levesque (2010) e Kunc e Morecroft (2010) demonstrando a problemática da identificação dos recursos e como aplicar o modelo VRIO. Procurando reforçar a importância destes recursos, elaboraremos uma ferramenta de análise para a empresa, onde a mesma passará a conhecer e explorar seus recursos para ser fonte de vantagem competitiva. Depois de identificar a estratégia da empresa, deveremos chegar a um resultado que poderá levar com que o gestor de início ao processo de implantação e também a correção ou realinhamento do negócio com os objetivos organizacionais da empresa. Com isso pretendemos fazer com que a empresa trace um modelo de análise da atual situação em comparação com o modelo VRIO, valorizando



seus recursos, a partir dessa análise o gestor pode elaborar um modelo que realmente lhe traga vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2008).

Este artigo está estruturalmente dividido em seis etapas, contando com a introdução, depois uma breve revisão bibliográfica acompanhada da metodologia, em seguida a discussão e análise dos resultados, em penúltimo as considerações finais, e por fim as referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégias Competitivas.

Fazendo o embasamento teórico, podemos relatar que estratégia consiste em criar uma posição diferenciada entre as empresas, destacando-se através de inúmeras atividades, assim pode-se denominar o conceito de estratégia competitiva como, “dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação”, ou seja, duas formas diferentes para o conjunto de atividades (PORTER, 1985, p.11). Estratégia competitiva é um conjunto de ações, seja ela ofensiva ou defensiva, que permita que a empresa crie uma posição diferenciada de modo a obter o retorno desejável (PORTER, 1980).

Em outras palavras, estratégia é um padrão de objetivos, de modo a definir em que negócio a empresa está inserida e qual a projeção em que ela quer chegar, propondo os conceitos de forças e fraquezas e de oportunidades e ameaças (ANDREWS, 1971).

A primeira referência que se teve sobre vantagem competitiva definiu como a capacidade que a empresa tem em perceber as tendências de mercado e se antecipar a ela, oferecendo melhores condições aos seus clientes, assim saindo sempre na frente de seus concorrentes (ANSOFF, 1965).

”As reais fontes de vantagem são encontradas nas habilidades gerenciais para consolidar tecnologias corporativas e habilidades produtivas em competências que fortalecem negócios individuais a se adaptarem rapidamente às oportunidades que mudam” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 81).

2.2 Vantagens Competitivas.

Vantagem competitiva é o reflexo do sucesso da estratégia competitiva, pois é através do resultado da estratégia que a empresa obtém a vantagem competitiva perante as suas concorrentes ou como a conquista de uma posição que possibilitaria ganhos acima da média (PORTER, 1985).

Em contrapartida uma empresa gera uma vantagem competitiva quando cria uma estratégia com valor que não possa ser copiada pelos concorrentes. Assim a vantagem competitiva pode ser medida como desempenho, seguindo parâmetros em relação aos concorrentes: normal; abaixo do normal; e acima da norma (BARNEY, 1996).

Para a empresa se tornar competitiva perante as demais concorrentes ela deve explorar os recursos: a) Não comercializáveis: não podem ser facilmente adquiridos no mercado; b) Não imitáveis: não podem ser facilmente imitados; c) Não substituíveis: não podem ser facilmente



substituídos por outros recursos (DIERICKX; COOL, 1989).

Os recursos capazes de transformar a empresa em competitiva eram:

- a) Duráveis: não podem ter vida útil curta;
- b) Não transparentes: difíceis de serem identificados e copiados;
- c) Não transferíveis: não pode ser comprado, ou adquiridos por outrem (GRANT, 1991).

2.3 Definições dos Recursos.

Podemos então conceituar a seguinte definição: recursos são os ativos, capacidades, competências, processos organizacionais, informações e conhecimentos controlados por uma empresa, esses recursos são responsáveis por planejar e realizar estratégias competitivas. Podemos classificar esses recursos em quatro categorias:

- 1) Financeiros: todas as fontes de recursos financeiros da empresa;
- 2) Físicos: tecnologia, equipamentos, localização, estrutura física;
- 3) Humanos: eficiência das pessoas, treinamento, relacionamento atitude gerencial;
- 4) Organizacionais: estrutura administrativa, planejamento formal e informal, coordenação, cultura e reputação (BARNEY, 1996);

Recursos podem, ainda, ser definidos como:

Qualquer coisa que poderia ser pensada como força ou fraqueza de uma dada empresa. Mais formalmente, um recurso da empresa em determinado momento pode ser definido como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis)

que se encontram vinculados semipermanentemente à empresa (WERNEFELT, 1984, p. 172).

2.4 VRIO

A visão baseada em recursos (VRIO) é uma metodologia para analisar os recursos e capacidades da empresa, tais recursos são definidos como o conjunto de ações que a capacitam a definir e programar estratégias (BARNEY, 1991).

Podemos utilizar a definição para os recursos de uma empresa como tangível e intangível (GRANT, 1991). Os tangíveis são recursos de fácil avaliação, pois são os ativos da empresa (equipamentos, matéria prima, etc.). Porém esse recurso não gera vantagem competitiva, são recursos que podem ser adquiridos no mercado (GRANT, 1991).

Já os intangíveis são recursos de difícil avaliação (contrato comercial, patente, marca, aprendizado, conhecimento tecnológico, etc.), esses recursos são considerados importantes para uma vantagem competitiva sustentável (WERNERFELT, 1984).

Para fazer uma análise VRIO, precisamos inicialmente fazer o levantamento de todos os recursos e competências que existem dentro da empresa, e aí passar por uma peneira, com o intuito de identificar as competências estratégicas da empresa (BARNEY, 2007). Esta peneira possui quatro grandes filtros, cada um deles representado por uma das letras que compõem o modelo VRIO: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. No decorrer desse processo de peneirar as informações é de extrema



importância que seja feita as seguintes perguntas sobre o recurso: 1) A questão do Valor: o recurso é realmente importante para que a empresa exerça as suas atividades? Os recursos valiosos estão ligados diretamente à oportunidade e ameaças, ou seja, na área externa da empresa (BARNEY, 2007). Já em outra visão, esse recurso deverá ser obtido perante a comparação da empresa com seus concorrentes, ou seja, a empresa só saberá se seu recurso é de fato valioso se comparado com os de seus concorrentes (COLLIS; MONTGOMERY, 1995). 2) A questão da Raridade: o recurso é controlado atualmente por apenas um pequeno número de empresas competidoras? Se um recurso é controlado por um grande número de competidores, ele não será fonte de vantagem competitiva. Pois, não adianta ser valioso, mas comum, mas isso não significa que ele não seja importante, pois ele serve para se parear competitivamente com as demais empresas (BARNEY, 2007). Em meio de diversos recursos que uma empresa possui, é difícil aquele capaz de promover uma vantagem competitiva (PETERAF, 1993). 3) A questão da Imitabilidade: as empresas sem este recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obter ou desenvolvê-lo? Para um recurso ter vantagem

competitiva ele não pode ser imitado pelos concorrentes, ou se os concorrentes sofrerem desvantagem no custo para copiá-los, caso isso não ocorra essa vantagem não existirá (BARNEY, 2007). Esse conceito defende que um mesmo recurso não pode ser adquirido por todos os concorrentes do mesmo mercado, assim define-se que existe um número limitado de recurso (DIERICKX; COLL, 1989). 4) A questão da Organização: as políticas e processos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar? (BARNEY, 2007). Para a questão de organização, vários pontos podem ser levantados, a estrutura da empresa, a comunicação entre as partes envolvidas, gerenciamento de sistemas e controle tem que estar alinhados para obter o fruto da competitividade- (BARNEY, 2007).

Levando em consideração o modelo VRIO defendido por Barney (2007), existe uma crítica, pois para o autor Ghemawat (2000), onde o mesmo afirma que esse modelo não assegura vantagem competitiva sustentável, pois ele leva em consideração as ameaças da vantagem competitiva, que é a imitação, substituição, negligência e violação. Para Ghemawat essas ameaças tendem em aumentar de acordo com a posição da empresa e da duração da ameaça (GHEMAWAT, 2000).



O Quadro 1 tem como finalidade demonstrar os efeitos dos fatores VRIO:

Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Aproveitado pela Empresa?	Implicância Competitiva
Não	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Sustentável

Fonte: Adaptado de Barney, 2007.

Isso significa que se um recurso ou capacidade é valioso, raro e difícil de imitar e é aproveitado pela empresa, logo será uma empresa com uma vantagem competitiva sustentável, de acordo com a resposta que a empresa dá aos fatores VRIO, implica na sua competitividade. Lembrando que cada pergunta deve ser feita referente a um recurso, exemplo recurso financeiro, e através dos fatores obterem a resposta. (BARNEY, 1991).

No decorrer a aplicabilidade do modelo VRIO em algumas empresas foram identificadas algumas vantagens e desvantagens. As vantagens são: 1) Pode ser relacionada com outro modelo de ferramenta estratégica como a Matriz SWOT, está bem

conhecida entre os administradores e é através dela que podemos coletar uma grande parte das informações para passar para o modelo VRIO, assim facilitando a aplicabilidade e o entendimento desse novo modelo; 2) Tem foco no que a gerência pode fazer, ou seja, essa ferramenta identifica o alvo onde a empresa pode atacar para torna-la competitiva; 3) É integral, podemos analisar a empresa como um todo e do todo fazer as partes e assim tomar a decisão devida e certa. 4) Nova teoria com respeito ao crescimento e diversificação, pois é uma teoria que muitos não aplicam por achar difícil de ser aplicada, pois bem existem vários estudos que estão evoluindo este conceito e orientando os administradores (BARNEY, 2007).



As desvantagens são: 1) A dúvida em identificar os recursos e capacidade, pois para muitos que fazem essa análise nem sempre está clara a importância dos recursos, assim não sendo fácil a sua aplicabilidade dentro do modelo VRIO; 2) Ainda existem poucos exemplos da aplicabilidade desse modelo, levando em muitos o receio de fazer essa análise (BARNEY, 2007).

O modelo VRIO é usado para avaliar os recursos estratégicos que uma empresa tem e torná-la competitiva, através da forma que é aplicado esses recursos valiosos que a empresa detém (WERNERFELT, 1984). O objetivo principal do modelo VRIO é com os recursos que existe na empresa, torná-la competitiva sustentável dentro do mercado onde ela está inserida. Com isso na revisão da literatura demonstra o quanto é importante saber mensurar um a um dos recursos disponíveis pela empresa e através dessa mensuração traçar metas e estratégias competitivas para levar a empresa rumo ao diferencial competitivo. Com base nessa análise minuciosa das condições sob as quais os recursos gerem retornos, ou seja, recursos heterogêneos, e difíceis de imitar são ativos estratégicos geradores de retornos para a mesma. Assim, o comportamento dos retornos financeiros são indicadores de vantagem competitiva perante os seus concorrentes (BARNEY, 2007).

O modelo VRIO permite com que a empresa chegue a um resultado, e através desse resultado tornar-se favorável na medida em que os mesmos ajudem a empresa na

formação de uma estratégia consistente, de maneira que a empresa utilize deste recurso como potencial gerador de vantagem competitiva. Além disso, o modelo VRIO é capaz de identificar os recursos que ainda necessite de desenvolvimento, permitindo com que a empresa preencha suas lacunas (GRANT, 1991).

Simplificando o modelo VRIO considera os recursos, capacidades e habilidades como sendo à base de conhecimento produtivo e organizacional da empresa que contrapartida é uma fonte de vantagem competitiva, em curto, médio e longo prazo. Assim é correto concluir que o modelo VRIO vive da necessidade de conhecer e gerenciar adequadamente os recursos da empresa com a finalidade de evitar a sua imitação pelos seus concorrentes e sua imobilidade para o mercado competitivo. Com isto a empresa poderá obter uma melhor vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2008).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta pesquisa, buscou-se como principal objetivo verificar como os recursos de uma instituição de ensino da rede particular estão sendo utilizados para torná-la uma empresa com diferencial competitivo. Os conceitos relativos utilizados foi o modelo estratégico VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization) (BARNEY; HESTERLY, 2008). Para levantar informações sobre a instituição de ensino foi utilizado os seguintes procedimentos: pesquisa dedutiva, onde tiramos conclusão verdadeira das premissas, ou seja, pegamos um contexto geral e chegamos a uma conclusão verdadeira (GIL, 2008). Através de uma abordagem qualitativa,



que não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização (MINAYO, 2001). Com objetivo descritivo, a fim de representar as características da organização. Nesse caso o entrevistador tem que saber o que de fato quer pesquisar (GIL, 2008). E com objetivo exploratório, que tem como maior finalidade entender conceitos, modificar ideias a fim de identificar problemas mais específicos (GIL, 2008).

Dentre os fatores determinantes para um pesquisador, além da seleção dos autores que contribuem com sua construção teórica, destaca-se o processo para encontrar no ambiente organizacional fatores que possam oferecer a compreensão necessária a seu estudo. Nesse sentido, por incentivarem a busca e a decisão de forma analítica no campo investigativo. A etapa para definição dos “[...] objetivos da investigação diz respeito à escolha da amostra junto à população-alvo que se deseja investigar e quais os meios disponíveis para se chegar a essas pessoas ou organizações [...]” (FREITAS; MOSCAROLA, 2002, p.8). Essa amostra não pode ser muito grande, deve ser suficiente, pequena de forma a permitir que o pesquisador seja capaz de conhecer bem o objeto de estudo (FREITAS; MOSCAROLA, 2002).

Adotado o estudo de caso, por ser um método que nos permite uma análise em profundidade, onde serão feitas entrevistas com pessoas que estão diretamente

envolvidos no processo estratégico, colhemos informações através de documentos virtuais e livros disponíveis para verificação de dados, possibilitou maior conhecimento da organização e assim foi possível destacar quais recursos exploradores pela instituição de ensino (GIL, 2008).

4. DESENVOLVIMENTO

A partir de uma análise diagnóstica na organização objeto deste estudo de caso, observou-se o processo sendo realizado nos departamentos da empresa (recepção, financeiro, recursos humanos, pedagógico, manutenção e gestão) onde avaliou-se como os recursos estão sendo utilizados.

Durante esta visita levantarem-se as seguintes principais situações:

- **RECEPÇÃO:** a forma de atendimento dos colaboradores chama a atenção, pois é um atendimento uniforme e sem ruídos, no momento do atendimento a pessoa que está sendo recepcionada é considerada a única pessoa do ambiente.
- **FINANCEIRO:** o setor financeiro foi um dos setores que o acesso foi restrito, e as informações que pude analisar foi o risco que a organização corre devido a um grande volume de dinheiro que ela recebe. Por se tratar de uma rede de ensino particular, ela trabalha com três tipos de carteira bancária, mas isso ainda é insuficiente, pois para garantir seus descontos mesmo após vencimento dos títulos, muitos clientes fazem o pagamento na própria instituição. Esse recebimento é usado para pagamento de algumas contas, o restante direcionado para o



banco através de malote, por seguranças da própria instituição.

- **RECURSOS HUMANOS:** Deparamos com um setor ainda antiquado, voltado somente para aquele mecanismo de folha de pagamento, absenteísmo. Poucas ações se vê em relação a treinamentos, reciclagem de colaboradores, palestras, ações. Para ser mais exato o RH elaborou a título de reduzir o absenteísmo, um programa chamado meritocracia, onde no final do mês há um sorteio somente entre colaboradores que não tiveram nenhuma ocorrência de faltas ou atrasos no período, e o ganhador leva um vale presente da C&A no valor de R\$250,00.
- **PEDAGÓGICO:** Esse seria o setor de maior destaque da instituição, pois existe um coordenador para cada curso, ou seja, a cada oito salas existe um coordenador responsável, além disso cada sala tem seu próprio professor coordenador. A função desse setor é fazer com que haja a harmonia entre professores aluno e pais, e lógico mostrar resultados com a grande qualidade de ensino. A equipe acompanha o dia a dia dos professores e sua turma, tanto no relacionamento, quanto nas elaborações do planejamento escolar, o principal objetivo da equipe é não ficar “escrava” de um docente. Explico – existe um documento chamado semanário, que é o conteúdo e atividades que serão ministradas para cada turma, este documento tem que ser entregue a coordenação sempre de sexta-feira que antecede a semana, a coordenação verifica o conteúdo e guarda esse documento no armário da instituição, que ficará disponível para o docente na semana de uso, sendo que não pode o docente levá-lo para casa, assim na ausência do docente titular, outro será capaz de assumir seu lugar sem que seja perdido a sequência das atividades. Além de gerar uma proximidade maior entre todos os envolvidos.
- **MANUTENÇÃO:** Um dos setores que mais se investe, pois existe monitoramento diário e aquilo que não está certo é consertado imediatamente, desde que não prejudique o andamento das atividades, quando a manutenção exige maior tempo, ou que precise evacuar o local, ela é feita no período noturno. A instituição passa por reforma total, exemplo: pintura, hidráulica, móveis e equipamentos, duas vezes no ano. Uma no mês de julho e outra em dezembro/janeiro.
- **GESTÃO:** A instituição é composta por dois sócios, um dirige à parte administrativa e outro a parte pedagógica. Ainda existe uma resistência grande em delegar atividades para outros setores, um dos exemplos é os treinamentos, cursos oferecidos, eventos e premiações como fins de semana para o funcionário destaque, etc. que é de responsabilidade do RH, mas quem gosta de pôr a mão na massa é o gestor administrativo. Os gestores ainda participam das entrevistas com novos colaboradores, dos desligamentos, ou seja, seria tarefas que não seriam de respeito deles, já que a instituição tem um setor voltado para isso. Quanto a visão como um todo, são



gestores de vasto conhecimento, e muita experiência, principalmente em situações voltadas para o ramo de atividade que estão inseridos.

Com base nos levantamentos realizados acima identificou-se a necessidade do estabelecimento de uma forma padronizada para a classificação do grau de utilização dos recursos. Sendo assim, considerando os conceitos e abordagem necessários para levantamento de fatores importantes para o estabelecimento de um grau de classificação quanto à adequação da organização aos conceitos do VRIO

estabeleceram-se os fatores e critérios conforme apresentado no Quadro 2.

No estabelecimento dos fatores e dos critérios para a classificação do nível de aplicação dos recursos, foram definidos critérios que permitem direcionar uma análise objetiva do quanto cada um dos recursos está sendo efetivamente atendido, seja esse atendimento de forma planejada ou até mesmo não planejada, isto é realizado intuitivamente pela organização.

4.1 Análise e discussão dos resultados

A partir das observações acima apresentadas gerou-se a análise do atendimento dos fatores importantes da análise de VRIO, conforme se apresenta no Quadro 2.

Quadro 02 – Análise do atendimento a critérios para classificação da valorização dos recursos da empresa.

FATORES	CRITÉRIOS	CLASSIFICAÇÃO				
		1	2	3	4	%
O recurso é realmente importante	Planejamento Estratégico				x	65%
	Sistema de Inovação			x		
	Atualização			x		
	Pessoal qualificado			x		
	Colaboradores comprometidos			x		
O recurso é Raro	Processos são mapeados		x			65%
	O desempenho do processo é medido		x			
	Existe ação de correção, prevenção			x		
	Existe treinamento			x		
	Existe ação de melhoria continua			x		
O recurso é difícil de imitar	Os clientes enxergam o valor agregado				x	55%
	As práticas são inovadoras		x			
	Existe acordo de sigilo			x		
	Os colaboradores acompanham o processo	x				
	Existe plano de contingência	x				
organização esta preparada	O ambiente de trabalho favorece a moral				x	85%
	Ações motivadoras são aplicadas				x	
	As pessoas entendem os princípios				x	
	Existe qualificação frequente		x			
	São avaliados o desempenho dos funcionários			x		



A escala (Quadro 2) mostra como os recursos possuem níveis estratégicos diferenciados, sendo que o nível máximo que pode levar a um desempenho superior só pode ser alcançado quando a integração de recursos possibilitar a organização estratégica. Quanto maior a pontuação atingida na escala, maior a probabilidade desses recursos gerarem uma vantagem competitiva sustentável. Por outro lado, também é possível dimensionar qual dos elementos do VRIO possuem maior ou menor êxito no desempenho da empresa e ainda quais possuem capacidade de serem combinados para gerar vantagem competitiva sustentável.

Com isso podemos observar que essa instituição não usa seus recursos estrategicamente como deveria, ora por não saber a importância e o impacto que isso lhe proporcionaria em termos de tornar-se mais competitiva no mercado.

Podemos analisar que a organização tem um grande preparo para fazer com que seus recursos sejam explorados e fazer disso uma instituição diferenciada, porém para o conceito VRIO todos os recursos têm que estar alinhados para que chegue a um resultado desejável. Nessa análise os recursos, realmente importantes, Raro, Difícil de imitar, não atingiram os 85% desejável. Porém com essa escala fica transparente e de fácil entendimento de como e onde a instituição vai ter que se empenhar e fazer as modificações e

aperfeiçoar, indo diretamente no foco dos desempenhos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo teve como início o embasamento teórico sobre o VRIO, que é uma ferramenta importantíssima para ajudar as empresas na tomada de decisão e com isso tornarem-se mais competitivas no mercado. Levando em consideração a crise política em que o país está enfrentando, muitas empresas estão utilizando estratégia para sua sobrevivência, e podemos salientar que muitas organizações não sabem nem que rumo tomar.

Escolheu-se uma instituição de ensino da rede particular, visando que em tempos de crise, ter um filho matriculado nesse sistema não é a prioridade, ou seja, é uma das primeiras coisas a ser repensadas pelos pais. Assim nosso desafio é responder à questão problema: como a utilização destes recursos é capaz de gerar mais competitividade para a organização?

O objetivo geral do estudo é analisar a instituição com referência no planejamento e em específico fazer a análise da utilização da ferramenta de tomada de decisão VRIO.

Em busca da resposta fiz visitas na instituição, sempre acompanhada do gestor, onde foi me mostrando os setores, suas importâncias, as pessoas com quem



contava. Colhi esses dados, juntamente, com alguns documentos *online* para análise e transformei em informação, essas relatadas anteriormente.

Cheguei ao resultado que essa instituição, fonte do meu estudo, tem um grande potencial para atingir a vantagem competitiva desejável e sair à frente de outras instituições do mesmo ramo. Porém diz-se que a vantagem competitiva da empresa está baseada na heterogeneidade de seus recursos, os quais devem fazer que a empresa se diferencie. (BARNEY, 1992).

Na análise feita os recursos não atingem a 85%, considerado o recurso mais alto atingido pela análise. Assim essa instituição terá que trabalhar na melhoria desses recursos para atingir a competitividade desejável.

6. REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. How to select a business strategy. **California Management Review**. p. 167-175.1984.
- ANSOFF, H. I., McDonnell, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, JF da. Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based. Encontro Anual da ANPAD (23: 1999: Foz do Iguaçu). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**. Chicago, p.118-128, julho-agosto, 1995.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa sociais**, São Paulo: Atlas, 2008.
- GRANT, R. The Resource-Based Theory of Competitive advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p.114-135, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- KRETZER, Jucélio; MENEZES, Emílio Araújo. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, 2009.
- LIN, Chinho et al. A fuzzy quantitative VRIO-based framework for evaluating organizational activities. **Management Decision**, v. 50, n. 8, p. 1396-1411, 2012.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- MORENO, Ana M.; CASILLAS, José C. Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 3, p. 507-528, 2008.
- NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. INDEG/ISCTE, 2001.
- PEREIRA, Maise Soares; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. **Visão baseada em recursos nas instituições de ensino superior de Fortaleza: uma análise Ex-Ante e Ex-Post à LDB/96**. 2008.
- PETERAF, M. A; BARNEY, J. B. Unraveling the Resource-Based Tangle. **Managerial and decision economics**, Columbus, v. 24, n. 4, p. 309-323, Jun-Jul, 2003.
- PORTER, Michel E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.



PORTER, Michel E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. 68 (3), 79-91, 1990.

STIEBBE, Vânia Amires Lemos. Recursos estratégicos e competências essenciais em uma instituição de ensino superior. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 171-174, 1995.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e. **RAE**, v. 40, n. 4, p. 21, 2000.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, (5), 171- 180, 1984.