

MODELO VRIO: ANÁLISE DA APLICAÇÃO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE METAIS SANITÁRIOS DA REGIÃO NOROESTE DO PARANÁ

PAULO CESAR SCHOTTEN

Administrador. Mestre em Administração (FPL/MG). Doutorando em Engenharia de Produção (UFPE). Professor do curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, campus de Nova Andradina.

TATIANE FRITZ

Administradora - FACINOR/LOANDA PR

RODRIGO SANTOLINI

Administrador

SOLANGE FACHIN

Doutora em Administração, professora titular do curso de administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, campus de Nova Andradina.

Resumo: O modelo VRIO é uma teoria baseada na análise dos recursos internos que uma organização detém a fim de classificá-los quanto seu Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo de metais sanitários localizada no noroeste do Paraná, sendo assim, o objetivo geral dessa pesquisa foi identificar os recursos internos existentes na organização estudada e classificá-los segundo a teoria VRIO de Barney e Hesterly (2011). Adotou-se como método de pesquisa a pesquisa descritiva e em relação aos procedimentos técnicos a pesquisa se classificou como estudo de campo. A empresa, antes de adquirir algum recurso interno, busca analisar o que os concorrentes possuem e se acaso esse recurso está dando certo, só então que a empresa passa a adotá-lo e explorá-lo. A empresa em relação ao mercado, ou seja, aos seus concorrentes possui uma vantagem competitiva sustentável através do capital de giro utilizado ser praticamente cem por cento próprio. Desta forma, conclui-se com o trabalho que as forças competitivas estratégicas da organização são provenientes de seus recursos financeiros, ao passo que sua força de vantagem competitiva temporária é proveniente dos Recursos Humanos e Paridade Competitiva vem dos demais fatores como os recursos Organizacionais e Físicos.

Palavras-chave: Estratégia; Recursos Internos; VRIO.

INTRODUÇÃO

Desde o princípio quando são formadas e estruturadas as organizações possuem um propósito de sua existência, e esse elemento para ser alcançado necessita de uma ação, ou seja, de uma estratégia competitiva, que estará embutida em cada ato e/ou tomada de decisão que se faça ao decorrer da vida organizacional. A pretensão da adoção de uma estratégia dentro das organizações é fazer com que as tornem mais competitivas e sobre saiam com vantagem em comparação aos concorrentes. Para conseguir vantagem competitiva é necessário que a organização trace um plano de ação com base em uma análise do ambiente ao qual esta inserida e em especial ao seu conjunto de subsistemas existentes, que se caracterizam pelos seus departamentos internos, e principalmente nos recursos utilizados pela organização. Vale ressaltar que quando é mencionado a respeito de recursos, o termo capacidade está embutido a seu significado, pois representa o intangível que determinado recurso interno e/ou seu conjunto podem acarretar para a empresa. Com esse intuito vários autores renomados elaboraram teorias com o propósito de coadjuvar, de certa forma de “como” se obter vantagem competitiva através de alguma estratégia em específico.

Levando em consideração o grau de importância de se conhecer uma organização internamente, e da relevância dos recursos que uma empresa possui como elementos estratégicos que proporcionam vantagens competitivas organizacionais, os professores Barney e Hesterly elaboraram uma teoria chamada VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização). O propósito dessa teoria é observar os recursos que uma determinada organização possui internamente, e a partir desses quatro elementos pré-determinados pelos criadores, classificá-los. Essa análise serve para saber se uma empresa em evidência está utilizando estrategicamente seus recursos para obter alguma vantagem competitiva.

Apesar de o modelo VRIO gerar parâmetros para uma autoanálise de uma distinta organização, ainda é uma teoria pouco difundida e conseqüentemente inserida no meio organizacional, pelo fato de em um primeiro momento apresentar-se muito ampla para compreensão. No entanto, o que a minoria das pessoas sabem é que na realidade pode ser facilmente entendida e colocada em prática, subsidiando informações que venham a auxiliar tomadas de decisões, que resultam em conduzir determinada organização a galgar melhores resultados e

posicionamento no ramo de atuação. Diante disso, o trabalho é de relevância para o meio social, uma vez que contribui para a propagação de teorias estratégicas, além de fornecer esclarecimentos e modelo de implantação prática da teoria VRIO no cenário de negócios.

Com esse intuito, a presente pesquisa busca entender o quanto a organização estudada possui estratégia e vantagem competitiva através dos recursos adotados internamente. Afim de suprir esse questionamento fez-se necessário identificar os recursos internos existentes na organização estudada e classificá-los segundo a teoria VRIO de Barney e Herterly (2011). Dessa forma, o objetivo se dividiu em duas especificidades, que se caracterizam em realizar entrevista com o responsável da empresa para saber sobre os recursos utilizados internamente; e após essa etapa, analisar os recursos internos existentes na organização e classificá-los segundo a teoria VRIO.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Vantagem competitiva e a estratégia organizacional

Quando as pessoas almejam algo, direcionam suas ações para que propiciem o acontecimento, utilizando de todos os meios para que de fato se alcance o que se deseja. Em uma empresa, a estratégia está relacionada, de acordo com Oliveira (2009, p. 178) à arte de utilizar adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades. Desde quando são adquiridas máquinas/equipamentos, até funcionários para os diversos setores, deve se ter em mente que esses elementos são chaves impactantes na produtividade e imagem da organização na busca por resultados. A estratégia, segundo Franco e Amaral (2005, p. 61) entram para planejar a evolução da empresa.

Para o alcance de objetivos sejam quais eles forem, é imprescindível ter uma estratégia, que se caracteriza pela “criação” de meios que venham facilitar e ao mesmo tempo conduzir quem quer alcançar com o que se pretende galgar. A partir do momento em que são definidos os critérios do sucesso empresarial (objetivos), Fernandes (2011, p. 65) relata que há de se escolherem os caminhos para alcançá-los (estratégia empresarial). E ainda esclarece que enquanto os objetivos

representam os fins que a empresa tenta alcançar, as estratégias consistem no meio de atingi-los.

A estratégia é essencial para a sobrevivência das organizações, pois segundo Franco e Amaral (2005, p. 60) permite uma visão crítica do futuro, fornecendo suporte para analisar o seu setor de atuação, os concorrentes, os produtos, a expectativa dos clientes e a lucratividade, entre outros aspectos. A estratégia faz parte da vida organizacional, sendo assim diante do cenário competitivo e da economia globalizada, Ruiz (2013, p. 19) esclarece que as organizações buscam novas estratégias para melhoria de seu desempenho frente ao mercado, com o objetivo de obter vantagens e garantir os resultados almejados.

A estratégia é ao mesmo tempo uma arte e uma ciência, é isso o que Chiavenato e Sapiro (2009, p. 4) afirmam e ainda relatam que é reflexão e ação, ou simplesmente pensar e agir e não simplesmente pensar antes de agir. O termo estratégia existe a muitos séculos, de acordo com Seitz (2005, p. 93) a origem do termo estratégia remonta ao grego, "*strategía*", aplicada ao planejamento e execução de operações militares, com vista a alcançar determinados objetivos. Mesmo com tanto tempo de existência a estratégia conota até os dias atuais o mesmo sentido, não mais apenas para operações militares propriamente ditas, mas com um olhar para alcance de objetivos empresariais. Oliveira (2008, p. 53), corrobora afirmando que a estratégia é a ação ou o caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Ao decorrer da vida das pessoas são utilizadas inúmeras estratégias e sendo as organizações compostas por indivíduos, que compõem o conjunto de subsistemas (departamentos) que formam uma organização não poderia ser diferente. Qualquer organização, de acordo com Camargos e Dias (2003, p. 31) conscientemente ou não, adota uma estratégia, considerando-se que a não adoção deliberada de estratégia por uma organização pode ser entendida como uma estratégia.

As organizações assim como os colaboradores que as integram são movidos e impulsionados para o alcance de metas, no entanto para que se consiga galgar os objetivos é de suma importância ter em mente "como fazer isso", uma estratégia. A estratégia, para Ruiz (2013, p. 19) não acontece por si mesma, deve ser criada, bem

escolhida e bem implantada. E ainda afirma que para se programar uma estratégia, é preciso conhecer as forças e as fraquezas de uma organização e confrontá-las com as oportunidades e ameaças que o ambiente externo oferece.

A estratégia está atrelada a vantagem competitiva, pois quando uma organização opta por determinada estratégia, utiliza desse recurso para obter uma vantagem competitiva, ou seja, um diferencial no mercado que atua. A estratégia a ser adotada pela empresa, conforme Fernandes (2011, p. 64), deve proporcionar aos clientes maior valor que o da concorrência. Esse valor é que irá gerar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes e aumentar a lucratividade. A vantagem competitiva, de acordo com Bacurau (2006, p. 42) surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para os seus compradores e que ultrapassa seu custo de fabricação.

Uma estratégia adotada no presente resultará em ganhos futuros, é o que Chiavenato e Sapiro (2009, p. 4) relatam ao dizer que, a estratégia é basicamente um curso de ação escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente.

2.2 Recursos internos e teoria VRIO

Os recursos internos são imprescindíveis para obtenção de vantagem competitiva e a chave para estratégias empresariais. Essas estratégias para Ribeiro et al (2010, p. 302) estão ligadas ao ciclo de vida da indústria na qual a empresa está competindo e também à disponibilidade de seus recursos para competir. As empresas utilizam de seus recursos internos para obter um diferencial competitivo e consequentemente um aumento em sua lucratividade. Contudo, para que esses recursos sejam considerados fontes efetivas de vantagem competitiva sustentável, Maciel et al (2007, p. 101) ressalta que ainda têm de ser avaliados quanto a sua geração de Valor, Raridade, Imitabilidade, e a Organização (VRIO) dos processos e estrutura para exploração dos recursos.

O modelo baseado em recursos, segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 4) assume que a organização consiste em um conjunto único de recursos e capacidades que embasam sua estratégia, que é o fator primário de sua rentabilidade. Os recursos, assim como a maioria das coisas existentes possuem

classificação. A classificação dos recursos e das capacidades de uma organização, segundo Barcelos et al (2011 p. 119) abrange quatro categorias: Financeiras, Físicas, Humanas e Organizacionais.

Com o intuito de conseguir uma estratégia a partir dos recursos internos, é necessário que se faça uma seleção seguida de uma análise dos recursos que a empresa adota ou irá adotar. A capacidade de selecionar, de desenvolver, de acumular, de combinar e de articular os recursos internos, para Bacurau (2006, p. 35) pode permitir a formação de competências organizacionais que sejam consideradas estratégicas, por conduzirem a empresa a uma posição vantajosa.

Para poder analisar e/ou até mesmo avaliar o quanto esses recursos podem ter essa característica de vantagem competitiva e serem utilizados estrategicamente por uma organização Barney e Hesterly (2011) classificam os recursos internos conforme a teoria VRIO. Esses professores propõem a realização de uma análise a partir de uma reflexão sobre o Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização de determinado recurso interno que a organização detém, conforme consta no Quadro 1.

Quadro 1. Perguntas necessárias para uma análise baseada em recursos das forças e fraquezas internas de uma empresa.

1-	A questão do valor.	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
2-	A questão da raridade.	O recurso é controlado atualmente apenas por um número de empresas concorrentes?
3-	A questão da imitabilidade.	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
4-	A questão da organização.	As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar.

Fonte: Adaptação de Barney e Hesterly (2011, p. 61).

Quando mencionado a questão do valor deve-se levar em consideração o quanto esse recurso possui característica de valioso para uma organização em específico. O critério de valor, segundo Buzzerio (2012, p. 29) diz respeito à capacidade de geração de valor econômico, seja para os clientes ou na redução dos custos econômicos, de forma a obter a condição de vantagem competitiva.

Em geral, de acordo com Barney e Hesterly (2011, p. 9) uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que seus concorrentes. Os recursos valiosos são em sua maioria aqueles que um número

significativamente pequeno de organizações detém. Os recursos mais valorizados, para Ruiz (2013, p. 74) são aqueles que têm menor possibilidade de imitação, garantindo à organização uma vantagem estratégica.

Levando em consideração a possibilidade de imitar e a amplitude de recursos existentes, talvez poucas empresas em um setor, como relata Daniel et al (2014 p. 80), possuam um recurso valioso específico e, ainda assim, gerem uma vantagem competitiva. Sendo assim, as organizações devem estar constantemente atentas aos concorrentes. Em outras palavras, como afirma Buzzerio (2012, p. 29-30), uma organização só saberá se seus recursos são valiosos se os comparar com outra organização concorrente.

Não existem recursos valiosos pré-estabelecidos no meio organizacional, uma vez que dependendo do ramo de atuação e dos recursos que os concorrentes desse mercado possuem é que irão determinar se o recurso é considerado valioso naquele momento ou não. Não há nada inerentemente valioso referente a recursos e capacidades de uma empresa, de acordo com Barney e Hesterly (2009, p. 61), em vez disso, eles são valiosos somente na medida em que permitem à empresa melhorar sua posição competitiva.

Os recursos valiosos, segundo D'Ávila (2011, p. 82) estão ligados diretamente ao desempenho e capacidade da empresa para exercer de forma primaz uma atividade, melhorando a sua performance e reduzindo o seu custo, quando comparado aos seus competidores. Para uma empresa um recurso valioso serve para explorar as oportunidades existentes e neutralizar as ameaças. Isto é, muitas empresas têm recursos e capacidades que são utilizados para explorar suas oportunidades e neutralizar suas ameaças, para Barney e Hesterly (2011, p. 63) o uso desses recursos e capacidades permite aumentar suas receitas líquidas ou diminuir seus custos líquidos.

Uma empresa, por exemplo, que não possui recursos valiosos deve procurar meios de adquiri-los ou desenvolve-los. Dessa forma, Arrebola (2009, p. 34) afirma que uma empresa que não possuir recursos de valor para explorar tem duas possibilidades: desenvolver novos recursos e capacidades valiosos ou tentar aplicar as tradicionais e atuais forças de modo diferente.

O segundo elemento analisado na teoria VRIO é a questão da raridade, que serve para determinar se um recurso em específico é controlado apenas por um

pequeno número de empresas, propiciando-o ser considerado como raro no mercado. Recursos e capacidades valiosos, segundo Barney e Hesterly (2011, p. 66), mas comuns (isto é, não raros), são fontes de paridade competitiva. Ou seja, deixará a organização nos mesmos patamares que os concorrentes, de forma que não ofereça vantagem competitiva em relação aos demais, mas também não deixará a empresa em uma posição de desvantagem competitiva em relação ao seu ramo de atuação, o que é considerado como algo de relevância. É o que confirma Arrebola (2009, p. 35) ao dizer que, entretanto, isso também não significa que ele não seja importante para o gerenciamento estratégico, pois os recursos valiosos e comuns são importantes para a paridade competitiva. Apenas quando um recurso não é controlado por inúmeros concorrentes, segundo Barney e Hesterly (2011, p. 66) é que tenderá a se tornar uma fonte de vantagem competitiva.

Além de um determinado recurso interno para gerar vantagem competitiva em longo prazo ter que possuir característica de valioso e raro; é necessário que seja difícil de imitar. Essa vantagem competitiva será sustentável, de acordo com Gonçalves et al (2011, p. 825) se os concorrentes, atuais ou potenciais, não tiverem a capacidade de copiar ou imitar os benefícios dessa estratégia. Dessa forma não adianta uma organização possuir um recurso que gere vantagem competitiva, se os seus concorrentes consigam imitar ou adquirir facilmente essa força organizacional. Esse acontecimento gerará uma paridade competitiva para a organização, pois as empresas que investirem em recursos semelhantes obterão os mesmos resultados, impulsionando a empresa pioneira a se igualar as demais em termo de vantagem competitiva, devido à imitação. A empresa detentora desse recurso ficará em igualdade em relação à vantagem em comparação aos concorrentes que copiarem sua estratégia.

Cabe às empresas criarem meios para que um recurso interno que sirva de estratégia não seja copiado. Existem quatro razões principais que condicionam a dificuldade de imitar recursos ou capacidades, que Ruiz (2013, p. 74) relata-os como sendo: as condições históricas únicas, ambigüidade causal, recursos e capacidades socialmente complexas, e patentes.

A última questão a ser analisada na teoria é a Organização da exploração dos recursos internos que a empresa adota e/ou possui. Para que uma empresa consiga ter vantagem competitiva e use os recursos internos estrategicamente é necessário que se organize da melhor forma possível para explorar e obter os

melhores resultados de determinado recurso. Esta última variável, a questão da Organização, para D'Ávila (2011, p.82) apresenta-se como essencial na articulação de recursos, capacidades e competências internas, muitas vezes constituindo por si só na real fonte de vantagem competitiva sustentável das empresas. Assim sendo, Gonçalves (2011, p. 831) afirma que, não basta ter os recursos e não fazer uso eficaz e eficiente dos mesmos e, por isso, a sua aplicação como VRIO conforma a gestão estratégica calcada no atributo Organização.

As empresas além de reterem recursos valiosos, raros e difíceis de imitar devem se organizar para tirarem o melhor proveito possível desse determinado recurso. Se um recurso ou uma capacidade são valiosos, raros e custosos de imitar, de acordo com Barney e Hesterly (2011, p. 73) explorá-los gerará uma vantagem competitiva sustentável.

Para exemplificar de uma melhor forma, a Tabela 2 ressalta o modelo VRIO e as implicações competitivas no meio organizacional. Essas implicações podem se caracterizar como uma Desvantagem Competitiva; quando a empresa detém internamente recursos que não são considerados valiosos, raros, difíceis de imitar e não são explorados pela organização, dessa forma a empresa que os possuir estará em desvantagem em relação aos concorrentes que possuem recursos com essas características.

A Paridade Competitiva se caracteriza por uma organização ter posse de um recurso considerado apenas valioso, mas não raro e nem difícil de imitar; ao mesmo tempo em que a empresa não se organiza para explorá-lo, sendo assim, esse recurso em virtude de seu valor para as organizações devem ou serão inseridos nas demais empresas do ramo provido da facilidade de adquiri-lo e valor que possui. A Vantagem Competitiva Temporária ocorre quando determinado recurso é valioso e raro, no entanto não é custoso de imitar e nem explorado pela organização, gerando uma vantagem competitiva temporária, pois os concorrentes terão acesso a essa estratégia e podem se organizar de uma melhor forma para explorá-lo. Levando em consideração esses elementos os concorrentes não necessitarão de muito tempo para conseguirem aderirem esse recurso, deixando a empresa que primeiro o adotou com uma vantagem competitiva por pouco tempo.

A Vantagem Competitiva Sustentável é obtida pelos recursos internos que forem considerados valiosos, raros, custosos de imitar e explorados de forma

organizada pela empresa, proporcionando vantagem competitiva de longo prazo. Para os concorrentes conseguirem desenvolver ou obter esse recurso é algo que levará tempo, devido sobre tudo sua raridade e dificuldade de ser imitado.

Tabela 1. Modelo VRIO.

Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	-	↑	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	↓	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2011, p.62).

A tabela 2 relaciona o modelo VRIO às implicações competitivas da organização em relação as suas forças e fraquezas, resultando em fraqueza quando na teoria VRIO a implicação competitiva for de Desvantagem Competitiva; assim como se igualar em Força quando resultar em Paridade Competitiva; do mesmo modo, em Força e Competência Distintiva quando for Vantagem Competitiva Temporária; e em Força e Competência Distintiva Sustentável no caso do resultante for a Vantagem Competitiva Sustentável.

Tabela 2. Modelo VRIO e sua relação com as forças e fraquezas organizacionais.

Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Fraqueza
Sim	Não	-	↑	Força
Sim	Sim	Não	↓	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2011, p.62).

3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

O objetivo dessa pesquisa foi identificar os recursos internos existentes na organização estudada e classificá-los segundo a teoria VRIO de Barney e Hesterly (2011). Em relação ao objetivo proposto adota-se a pesquisa descritiva, como

método de pesquisa, que na visão de Gil (2002, p.42), têm como propósito primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Em relação aos procedimentos técnicos, essa pesquisa rotula-se como estudo de campo. Quanto aos procedimentos técnicos classifica-se como qualitativa, pois como relata Gerhardt e Silveira (2009, p. 31) não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.

Na sua operacionalidade a pesquisa ocorreu através de entrevistas com o responsável da empresa sem necessariamente do acompanhamento de um questionário pré-elaborado, mas de tópicos que deveriam ser enaltecidos e esclarecidos a respeito dos recursos internos da organização em análise, se caracterizando como uma entrevista não roteirizada. Com essa pretensão foram realizadas cinco visitas à empresa no mês de julho de 2014, no período vespertino, onde foi possível visitar todos os setores da organização com o acompanhamento do responsável que explicou detalhadamente cada atividade desenvolvida na empresa, desde o nível operacional até o nível estratégico. Desse modo, os dados obtidos nas entrevistas e visitas realizadas foram descritos através da transcrição de forma sistematizada, e logo após analisados de acordo com a teoria VRIO de Barney e Hesterly (2011).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização da Empresa

A organização estudada é uma empresa que está há mais de quinze anos no ramo de metais sanitários, se caracterizando como uma empresa de médio porte localizada na região noroeste do Paraná, onde se concentra o segundo pólo nacional de metais sanitários. São realizados todos os processos de produção no interior da organização, desde os moldes dos produtos até a expedição. Além da produção de metais sanitários são realizadas importações de acessórios complementares que são utilizados na maioria das vezes no interior dos produtos.

4.2 Estratégia na Organização e Adoção da Metodologia VRIO

A organização abordada desconhece e não adere à metodologia VRIO como método de reflexão sobre as decisões de aquisições internas. Apesar disso qualquer organização, como relata Camargos e Dias (2003, p. 31), conscientemente ou não, adota uma estratégia, considerando-se que a não adoção deliberada de estratégia por uma organização pode ser entendida como uma estratégia. Seguindo esse preceito, a empresa atua com a busca constante de informações no mercado como um todo, seja a cerca de designers, máquinas/equipamentos, processos produtivos, sistemas de gerenciamento e até mesmo de brindes. A empresa obtêm essas informações através da participação em feiras e eventos que abordam as novidades e tendências do mercado, além do auxílio da internet e análise do que os concorrentes diretos e indiretos estão adotando. Após reter esse conteúdo do que está em alta no mercado e no que os concorrentes estão investindo (apostando) a organização reúne suas lideranças para analisarem a capacidade da empresa e paralelamente o que o mercado está demandando.

A empresa atua com uma ampla gama de produtos, sendo-os torneiras de metal para uso doméstico, clínico e empresarial. Além de misturadores, monocomandos, ralos, grelhas, boias, parafusos, reparos, salva registro, válvulas, duchas, válvulas de descarga, porta shampoo, kits, acessórios para banheiro, acabamentos, arejadores, extensões, gatilhos e engates flexíveis. O processo produtivo é realizado parte manualmente e parte automatizado, sendo que essa dualidade existente ocorre em todos os setores de produção. A empresa não possui máquinas com tecnologia de ponta, visto que a organização possui em seu imobilizado máquinas com mais de trinta anos de uso, que foram adquiridas de terceiros. Por outro lado, a empresa possui outras máquinas e equipamentos mais atualizados, como seminovos de um a dois anos de uso.

Ao todo a empresa conta com 179 funcionários, sendo que a maioria foi admitida sem qualificação ou experiência prévia. Assim que contratados esses indivíduos foram encaminhados para um processo de capacitação interno de curto prazo, fornecido por funcionários que já exercem a função. Desse modo, são passadas instruções sobre normas tanto de funcionamento da empresa quanto do processo produtivo como um todo, além das atividades que deverão ser desempenhadas e manuseio de máquinas/equipamentos que deverá exercer.

Entretanto, não há nenhum plano de treinamento específico e orçamento próprio destinado a essa atividade.

Esse processo de capacitação interna ocorreu com os funcionários existentes e provavelmente ocorrerá com futuros. Visto que a empresa está instalada em uma cidade de pequeno porte e consequentemente com uma baixa quantidade de mão-de-obra e em especial a qualificada, de forma que torne difícil a admissão de profissionais aptos ao cargo. Ainda assim, essa prática não garante uma vantagem de longo prazo, pelo fato da possibilidade de ser facilmente copiada pelos concorrentes, uma vez que os recursos mais valorizados, de acordo com Ruiz (2013, p. 74) são aqueles que têm menor possibilidade de imitação, garantindo à organização uma vantagem estratégica.

A estrutura da empresa analisada se caracteriza como uma estrutura linear, pois cada setor possui um responsável que direciona os problemas e as informações desse ambiente ao sócio-proprietário, do mesmo modo que os demais colaboradores também possuam essa autonomia.

A forma utilizada pela empresa para a contratação de pessoal é em sua maioria realizada por indicações internas, banco de currículos e/ou recorrem a Agência do Trabalhador do município de Loanda – PR. Todos os funcionários recebem salários mensais, sendo que a empresa não pratica a política de pagamento de horas extras. Porém, oferece uma ajuda de custo de combustível para os funcionários que moram em municípios vizinhos e ainda um vale alimentação no valor de R\$ 85,00 que todos recebem junto com o salário.

Para medir a qualidade de seus produtos e serviços, a empresa faz uso de relatórios, e observação através de câmeras e dos encarregados, onde são realizadas vistorias e análise do desempenho de cada colaborador e do setor em geral.

Todos os suprimentos de produção, ou seja, as matérias-primas são adquiridas de fornecedores, os quais são reconhecidos tanto pelo mercado quanto pelos concorrentes que também adquirem materiais deles, tendo-os como viáveis pela qualidade requerida de seus suplementos e pelo preço inserido, bem como prazo de pagamento e entrega.

O espaço físico utilizado pela empresa possui cerca de 7000m² construídos, ocupando totalmente o território em que se localiza, impossibilitando assim, a

expansão. A eficiência da empresa atual é considerada pelo empresário como satisfatória para o seu posicionamento e tamanho relacionado ao mercado. No entanto, ainda necessita de ajustes. A maioria das políticas internas são aderidas do Sindicato dos Metalúrgicos de Maringá- PR, que regulamenta todas as demais empresas do ramo existentes na região. Nessa convenção estipulam-se salários, horários de funcionamento, utilização de equipamentos de segurança, controle de qualidade do produto, ambiente de trabalho e utilização de produtos químicos.

As relações chefe subordinado e público uns com os outros são harmoniosas na maioria das vezes, uma vez que o sócio-gerente é muito receptivo, atendendo a todos que a ele solicite, desde que esteja ao seu alcance. Tanto em termos de subordinados quanto ao público em geral, realizando vendas tanto de torneiras como de peças componentes a pessoas físicas que solicitarem, na recepção da empresa e patrocinam times de futsal.

Para a realização do controle da empresa é utilizado um Sistema de Informação Gerencial elaborado por uma empresa de Maringá, que também presta serviço para as demais empresas de metais sanitários locais. Esse sistema viabiliza o fornecimento de informações internas, unindo todos os setores da empresa, possibilitando saber a situação de cada setor através de relatórios diários.

Todos os funcionários, sem distinção, usam Equipamentos de Proteção Individual – EPI de acordo com as necessidades da função que atuam. A empresa segue as Normas Regulamentadoras - NRs existentes e também é certificada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. As máquinas e equipamentos possuem protetores para inibir o risco a acidentes, sendo de um a dois acidentes graves por ano, na maioria das vezes no setor de usinagem. Cada máquina que utiliza água na produção, possui uma bomba que a filtra, possibilitando utilizá-la novamente. Quando essa água não pode ser mais reaproveitada, é que segue para a bomba geral para filtrar os resíduos, devolvendo-a ao meio-ambiente em perfeitas condições. Ainda no processo produtivo, existem exaustores e captadores que filtram o ar. A empresa busca reaproveitamento de todos os resíduos que são provenientes da linha de produção, tanto dos que são dispersos pelo ar, quanto os que ficam armazenados no chão de fábrica, resultando em práticas ambientalmente corretas e economicamente viáveis.

São realizadas promoções e divulgação da marca da empresa através da contribuição monetária para a realização de fachadas de lojas, estipulando um percentual de 1% sobre o faturamento do cliente. No caso da abertura de novos mercados e clientes, a empresa fornece expositores, adesivos e um tratamento diferenciado para auxiliá-los a inserirem o produto no mercado, com o intuito de consolidar esses novos clientes e ampliar sua demanda. Os vendedores são estimulados por meio de uma premiação para o indivíduo que durante um determinado período se destacou em relação aos demais.

Atualmente a empresa possui pontos de vendas e vendedores, assim como a maioria de seus concorrentes, que atingem quase todo o território nacional, exceto Amazonas e Rondônia. Então, a pretensão da organização em curto prazo é conseguir atender todo o país e em longo prazo iniciar o processo de exportação para outros países. O maior mercado consumidor está localizado no estado do Ceará e Maranhão. A empresa está em segundo lugar no ranking do estado do Ceará como uma das empresas com maiores vendas e maior qualidade. No cenário nacional, segundo relatos, a empresa encontra-se no sexto ou sétimo lugar no ranking de vendas, apesar de não existir nenhuma pesquisa que comprove a veracidade. No entanto, em termos de qualidade, conforme informado, a empresa estudada ocupa o segundo lugar, com base em testes que são feitos periodicamente com a produção.

Um tipo de ameaça de produtos ou bens substitutos tem sido o surgimento das torneiras de material PVC, que entrou muito rápido no mercado, e devido seu baixo custo ganharam grandes índices de vendas. Os produtos da empresa não possuem características diferenciadas dos demais existentes no mercado, uma vez que as empresas de metais sanitários, assim como o mercado de uma forma geral seguem tendências. Dessa forma, os produtos oferecidos pelas empresas possuem semelhanças e padrões equiparados com os demais.

A empresa possui nove linhas de produtos, levando em consideração que são destinadas cada uma a um segmento de mercado diferente. Uma vez inserido e lançado algum produto “novo” no mercado, permanece disponível para pedidos permanentemente no catálogo da empresa. A elaboração dos preços dos produtos fabricados pela empresa segue uma linha de preços regionais.

O prazo de compra da empresa depende de material, para material, pois são comprados para um estoque com duração média de vinte a trinta dias, devido o almoxarifado ser insuficiente para armazenar uma quantidade maior de materiais. No caso dos fornecedores atrasarem a entrega, a empresa possui uma segunda alternativa pouco viável, que é a compra de produtos de empresas locais (concorrentes) para suprir a necessidade.

A organização é constituída por capital de giro praticamente cem por cento próprio, devido a empresa estar no mercado a mais de quinze anos, o que possibilitou nesse meio tempo que se pagassem todos os investimentos realizados e gerasse lucro, os quais são revertidos em investimentos, propiciando-a se auto gerir.

O relacionamento do setor financeiro tanto em si como com os demais departamentos da empresa é bem integrado, com a finalidade de chegar ao melhor resultado possível, fazendo com que todos os resultados alcançados sejam os desejáveis. O setor financeiro se organiza com base em projeções de vendas, média de faturamento anual anteriores e com a projeção para o crescimento do mercado atuante, levando em conta o andamento do mercado financeiro e político.

Como a organização se mantém com a grande maioria de capital próprio, evita capital de terceiros (empréstimos e financiamentos) devido às taxas de juros. Na concessão de crédito oferecido pela empresa, primeiramente é levantado às referências do cliente, como a idoneidade, pontualidade nos pagamento, entre outras providências. Porém, com todas essas precauções, ainda são registradas algumas perdas. A organização prioriza os relatórios das contas a pagar, evitando assim atrasos nos pagamentos, principalmente dos fornecedores.

O balanço patrimonial da empresa, assim como as demonstrações de resultados e demais práticas realizadas neste setor não puderam ser informadas pelo responsável. O controle geral do setor financeiro, assim como análise de novos investimentos, e as decisões finais são atividades desempenhadas pelo sócio-gerente.

4.3 Análise da Empresa Segundo os Critérios da Metodologia VRIO

Conforme foi descrito a empresa de uma forma geral antes de adquirir algum recurso interno busca analisar o que os concorrentes possuem e se acaso esse recurso está dando certo, só então que a empresa passa a adotá-lo e explorá-lo.

Essa atitude se caracteriza como imitação dos recursos que os demais concorrentes possuem, e isso vale para sistema de informação gerencial, máquinas/equipamentos, fornecedores, como também do designer dos produtos, esses e tantos outros fatores de relevância. Todavia a estratégia não acontece por si mesma, para Ruiz (2013, p. 19) ela deve ser criada, bem escolhida e bem implantada. No entanto, fica claro que a empresa não “cria” elementos que poderiam a tornar mais competitiva no ramo de atuação, pelo fato de achar essa prática custosa e duvidosa quanto à obtenção dos resultados finais desejáveis. Uma empresa que não possuir recursos de valor para explorar, como relata Arrebola (2009, p. 34), tem duas possibilidades: desenvolver novos recursos e capacidades valiosos ou tentar aplicar as tradicionais e atuais forças de modo diferente.

O recurso humano é considerado como algo valioso para a organização, pois sem as pessoas não seria possível à estruturação de uma empresa. Os recursos valiosos, como esclarece D’Ávila (2011, p. 82) estão ligados diretamente ao desempenho e capacidade da empresa para exercer de forma primaz uma atividade, melhorando a sua *performance* e reduzindo o seu custo, quando comparado aos seus competidores. Ao mesmo tempo em que esse recurso é considerado como algo raro de se possuir, uma vez que a empresa em análise não consegue obter mão-de-obra qualificada para desenvolver as funções, devido estar localizada em uma cidade de pequeno porte.

Os recursos físicos são considerados apenas como algo valioso e são explorados pela empresa. É o caso das máquinas/equipamentos, que não são tão atualizados e o imóvel próprio que a empresa encontra-se instalada, se caracterizando como elementos não raros de ser encontrados no mercado, como também algo fácil de ser imitado. A empresa se organiza para tirar o melhor proveito desses recursos, tanto que a capacidade comportada pelo prédio já está limitada, impedindo a expansão e o aumento da capacidade produtiva, bem como armazenamento de matérias-primas e materiais.

Uma organização, segundo Buzzerio (2012, p. 29-30), só saberá se seus recursos são valiosos se os comparar com outra organização concorrente. Assim sendo, a empresa em relação ao mercado, ou seja, aos seus concorrentes possui uma vantagem competitiva sustentável através do capital de giro utilizado pela empresa ser praticamente cem por cento próprio. Essa vantagem competitiva será

sustentável, como confirma Gonçalves *et al* (2011, p. 825), se os concorrentes, atuais ou potenciais, não tiverem a capacidade de copiar ou imitar os benefícios dessa estratégia. Conseqüentemente esse recurso possibilita que a empresa explore uma oportunidade ambiental, pois permite um poder de negociação tanto na compra de matérias-primas e suprimentos para a organização quanto em termos de negociação como um todo, sem a necessidade prévia de buscar recursos externamente. Essa pratica garante mais confiabilidade para os seus fornecedores e neutraliza uma ameaça do ambiente, então esse recurso pode ser considerado valioso. Contudo, de acordo com Maciel *et al* (2007, p. 101), para que um recurso seja considerado fonte efetiva de vantagem competitiva sustentável, têm de ser avaliados quanto a sua geração de Valor, Raridade, Imitabilidade, e a Organização (VRIO) dos processos e estrutura para exploração dos recursos.

Uma empresa atuar com capital de giro praticamente cem por cento próprio é um elemento que poucas empresas do mercado possuem, sendo assim é raro de se obter. Desse modo, apenas quando um recurso não é controlado por inúmeros concorrentes, segundo Barney e Hesterly (2011, p. 66) é que tenderá a se tornar uma fonte de vantagem competitiva. As empresas que não possuem um capital de giro próprio enfrentam uma desvantagem competitiva para obtê-lo, pois na maioria das circunstâncias há uma dificuldade na busca de recursos externos para suprir as necessidades da organização, o que classifica esse recurso como algo difícil de ser imitado. Porém, não basta ter os recursos e não fazer uso eficaz e eficiente dos mesmos e, por isso para Gonçalves (2011, p. 831), a sua aplicação como VRIO conforma a gestão estratégica calcada no atributo Organização. Desse modo, a empresa organiza suas políticas internas com o intuito de tirar o maior proveito desse recurso.

A capacidade de selecionar, de desenvolver, de acumular, de combinar e de articular os recursos internos, para Bacurau (2006, p. 35) pode permitir a formação de competências organizacionais que sejam consideradas estratégicas, por conduzirem a empresa a uma posição vantajosa. Á vista disso, todos esses fatores evidenciados contribuem para que a organização possua uma força e competência distintiva sustentável atrelada a uma vantagem competitiva sustentável proveniente dos recursos financeiros.

Quanto aos recursos organizacionais, apesar da empresa possuir recursos financeiros provenientes na maioria das vezes de capital próprio, evitando empréstimos e financiamentos, podendo-se ainda considerar que possui receitas positivas. Ao passo que prioriza o pagamento de fornecedores, trabalhando com uma política interna voltada para a diminuição da inadimplência e projeções de crescimento. Outro ponto positivo é o bom relacionamento e comunicação existente no meio interno e externo. Observa-se também que a empresa atua com funcionários que são capacitados na maioria das vezes internamente, porém não há um plano elaborado de treinamento e nem são destinados recursos financeiros para esse setor. Em uma empresa, a estratégia está relacionada, de acordo com Oliveira (2009, p. 178) à arte de utilizar adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

Apesar de o prédio ser um imóvel próprio limita a capacidade de produção, necessitando ser maior, para comportar toda a necessidade da empresa. As estratégias adotadas, assim como técnicas de produção, know-how, processo produtivo, políticas internas da maioria dos setores, controle da empresa, matérias-primas, designer e preço de produtos, marketing, vendedores estaduais. Ainda os fornecedores, avaliação de desempenho, público alvo, estrutura organizacional dentre outros fatores de relevância relatados se caracteriza na maioria das vezes, como a imitação dos concorrentes. Esses elementos contribuem para que a organização seja proveniente de recursos organizacionais com característica de valiosos e explorados pela organização, mas não raros e nem difíceis de ser imitados pelos concorrentes.

Levando em consideração a classificação dos recursos e das capacidades de uma organização, que Barcelos *et al* (2011 p. 119) enaltece como sendo a abrangência de quatro categorias: Financeiras, Físicas, Humanas e Organizacionais. A tabela 4 é um resumo da análise da organização em evidência com a teoria VRIO e suas implicações competitivas para a empresa.

Tabela 3: Análise dos recursos da empresa em estudo.

Recurso	Valioso	Raro	Custoso de Imitar	Explorado pela Empresa	Implicações Competitivas	Implicações Competitivas
Financeiro	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Físico	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Força
Humanos	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária	Força e Competência Distintiva
Organizacional	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Força

Fonte: Tabela desenvolvida pelo autor.

De acordo com a tabela 3 a organização possui recursos físicos e organizacionais que proporcionam paridade competitiva para a organização. Recursos e capacidades valiosos, segundo Barney e Hesterly (2011, p. 66), mas comuns (isto é, não raros), são fontes de paridade competitiva. Ou seja, são recursos que a igualam aos mesmos patamares que os concorrentes, resultando em força organizacional. Entretanto, isso também não significa que eles não sejam importantes para o gerenciamento estratégico, pois como confirma Arrebola (2009, p. 35), os recursos valiosos e comuns são importantes para a paridade competitiva.

Os recursos humanos resultam em vantagem competitiva temporária e consequentemente em força e competência distintiva. A vantagem competitiva, de acordo com Bacurau (2006, p. 42) surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para os seus compradores e que ultrapassa seu custo de fabricação. De contra partida o recurso financeiro é considerado como uma vantagem competitiva sustentável, uma vantagem competitiva em longo prazo, uma vez que é valioso, raro, difícil de imitar e a empresa se organiza para explorá-lo da melhor forma possível, implicando em força e competência distintiva sustentável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa foi identificar os recursos internos existentes na organização estudada e classificá-los segundo a teoria VRIO de Barney e Hesterly (2011). Após análises efetuadas, pode-se afirmar que a organização possui uma

vantagem competitiva sustentável através de seu recurso financeiro, vantagem competitiva temporária através dos recursos humanos e paridade competitiva em relação aos demais recursos adotados internamente, implicando em força e competência distintiva sustentável, força e competência distintiva e força organizacional.

No modelo VRIO, ressaltando Barney e Hesterly (2011), as implicações competitivas da organização, que são na verdade o resultado da análise a respeito do valor, raridade, imitabilidade e organização de determinado recurso. Esse resultado pode se igualar em forças, fraquezas, força e competência distintiva ou até mesmo em força e competência distintiva sustentável.

Desta forma é correto concluir que as forças competitivas estratégicas da organização são provenientes de seus Recursos Financeiros ao passo que sua força de vantagem competitiva temporária é proveniente dos Recursos Humanos e Paridade Competitiva vem dos demais fatores como os recursos Organizacionais e Físicos.

Como recomendação para a organização, sugere-se investimentos em seus recursos de Paridade Competitiva e Vantagem Competitiva Temporária transformando-os em Vantagem Competitiva Sustentável que impulsionariam a organização a atingir o nível de competitividade estratégica.

Algumas sugestões de ações estratégicas futuras para a empresa e que podem ser apresentadas são a aquisição de um imóvel maior, com o intuito de aumentar a capacidade tanto produtiva quanto de armazenamento de materiais. As possibilidades da formulação de novas políticas internas voltadas a um objetivo central, além de investimento em um plano de treinamento e aperfeiçoamento contínuo, para descoberta e desenvolvimento de novos talentos. Assim, como a reestruturação do plano de cargos e salários para a retenção desses funcionários. Faz-se necessário ainda uma pesquisa de mercado (mais aprofundada) da possibilidade de adquirir recursos inéditos, como máquinas/equipamentos, até mesmo, métodos de produção e/ou a viabilidade de investimento na área de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos internamente. Possibilitando galgar melhores posicionamentos no ramo, bem como vantagens competitivas sustentáveis. Quanto maior o risco, maior o retorno, no entanto cabe ao nível

estratégico averiguar a viabilidade de enfrentar determinados riscos no presente para ganhos futuros.

REFERÊNCIAS

ARREBOLA, M. C. **Recursos Compartilhados: uma Aplicação da Visão Baseada em Recursos em um Condomínio Tecnológico no Paraná.** Dissertação (Mestrado). Curitiba. 98 p. 2009.

BACURAU, F. B. F. **Estratégias Competitivas Genéricas nas Empresas Comerciais Varejistas de Shopping Centers: um Estudo a Partir do Modelo de Porter.** Dissertação (Mestrado). Natal. 137p. 2006.

BARCELOS, L. *et al.* Evidenciação de Recursos e Capacidades Organizacionais um Estudo à Luz da RBV. **Revista de Negócios.** Blumenau, v. 16, n. 3, p. 113-134, jul/set. 2011.

BARNEY, J. B. HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva.** 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2011.

BONI, V. QUARESMA, S. J. Aprendendo a Entrevistar: Como fazer Entrevista em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC,** v. 2, n.1, p. 68-80, jan./jul. 2005.

BUZZERIO, F. G. **A Perspectiva da Inteligência Competitiva como um Recurso Estratégico.** Dissertação (Mestrado). São Paulo, 125 p. 2012.

CAMARGOS, M. A. DIAS, A. T. Estratégia, Administração Estratégica Corporativa: uma Síntese Teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração.** São Paulo, v. 10, n. 1, p. 28-39, jan/mar. 2003.

CHIAVENATO, I. SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2009.

D'ÁVILA, R. A. C. **A Percepção da Utilização da Tecnologia da Informação (TI) como Estratégia de Valor: uma Análise na gestai Pública.** Dissertação (Mestrado). Recife. 160 p. 2011.

DANIEL, P. L. *et al.* **Estratégia Baseada em Recursos: 15 artigos classificados para sustentar vantagens competitivas.** Porto Alegre: Bookman. 2014.

FERNANDES, M. A. **Empresas de Confecção da região Metropolitana de Fortaleza, Ceará, Brasil.** Dissertação (Doutorado). Coimbra, 372 p. 2011.

FRANCO, J. AMARAL, S. Estratégia de Gestão Empresarial. **Pretexto.** Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 59-74, jun. 2005.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de pesquisa.** São Paulo:Atlas. 2002.

GERHARDT, T. E. SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre:Editora da UFRGS. 2009.

GONÇALVES, C. A. *et al.* VRIO: Vantagem Competitiva Sustentável pela Organização. **Revista de Ciência em Administração.** Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 819-855, set/dez. 2011.

MACIEL, C. O. Mobilização de Recursos e a Estrutura do Conteúdo Estratégico no Paradigma da Diferenciação Cultural. **Revista Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 1, p. 95-115, jan/jun. 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 26 ed. São Paulo: Atlas. 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 25. ed. São Paulo: Atlas. 2008.

RIBEIRO, R. *et al.* Estratégia e Vantagem Competitiva no Mercado Brasileiro de Telecomunicações: um Estudo de Casos Múltiplos para o Período de 1999 a 2007. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 297-312, jul./set. 2010.

RUIZ, R. **Gestão Estratégica: Análise da Implementação em uma Empresa de Energia de Grande Porte**. Dissertação (Mestrado). Pedro Leopoldo: FPL, 162p. 2013.

SEITZ, H. M. O Planejamento Estratégico de marketing e o Plano de Negócios. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**. Universidade Católica de Santos, v. 1, n. 3, p. 91-126, out/dez. 2005.