

EM BUSCA DE NOVOS MODELOS TEÓRICOS QUE CONTRIBUAM PARA A COMPREENSÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS

Marcello Romani-Dias¹, Aline dos Santos Barbosa¹

¹Fundação Getúlio Vargas – EAESP - FGV

Rua Itapeva, 474 - São Paulo - SP

mromdias@hotmail.com

Resumo

Esse ensaio teórico tem a finalidade de contribuir para a proposição de novos modelos teóricos que auxiliem na compreensão das fontes de vantagens competitivas das empresas. Para tal, são abordados conceitos de autores renomados em estratégia, como Michael Porter e Jay Barney, por meio, especificamente, da análise das Cinco Forças Competitivas e do modelo VRIO. Com base nos dois modelos, e partindo-se do pressuposto de que a competição atual, além de ser acelerada, também ocorre entre diferentes indústrias, são realizadas hipóteses que podem ser adotadas em modelos teóricos sobre o tópico.

Palavras-chaves: Vantagem Competitiva, Cinco Forças Competitivas, Modelo VRIO.

Abstract

This theoretical essay has the purpose of contributing to the proposition of new theoretical models that help in the understanding of the sources of competitive advantages of the companies. For this, concepts of renowned authors in strategy, such as Michael Porter and Jay Barney, are addressed, specifically, through the analysis of the Five Competitive Forces and the VRIO model. Based on the two models, and assuming that the current competition, in addition to being accelerated, also occurs between different industries, hypotheses are made that can be adopted in theoretical models on the topic.

Keywords: Competitive Advantage, Five Competitive Forces, VRIO model.

1. INTRODUÇÃO

Todos podem ver as táticas que utilizo para conquistar, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia por trás das vitórias.” (Sun Tzu, em a Arte da Guerra).

Da mesma forma que ocorre em qualquer campo do conhecimento, alguns temas têm grande destaque na linha de pesquisa denominada Estratégia Empresarial. Dentre os temas que vêm sendo amplamente trabalhados nas últimas décadas, não somente em artigos acadêmicos, mas também nas discussões em congressos e cursos de Mestrado e Doutorado, está o das Vantagens Competitivas (Porter, 1980; Stonehouse & Snowdon, 2007; Newbert, 2008), entendidas como vantagens que uma empresa pode ter em relação aos seus concorrentes, no mercado em que atua.

Conforme afirmam Crainer & Dearlove (2014) no passado o foco estava na geração de vantagem competitiva temporária, que poderia ser obtida, por exemplo, por meio de inovação tecnológica, ciência da gestão, liderança exemplar e remodelação das estruturas organizacionais. Michael Porter, considerado pelos autores como o ponto de partida e o referencial em termos de estratégia, foi o grande responsável pela mudança na forma de se enxergar a noção de vantagem competitiva, a partir da definição do conceito de estratégia competitiva e das discussões sobre como obter vantagem competitiva sustentável no longo prazo. Porter (1980) desenvolveu parte de suas ideias por meio do modelo conhecido como cinco forças de Porter.

Outro modelo que trata de vantagem competitiva, e que tem grande destaque no campo da estratégia, é o VRIO, proposto por Jay Barney (1991) e derivado da denominada Visão Baseada em Recursos (RBV ou VBR). O autor defende que os recursos da empresa, conhecidos na economia como fatores de produção, são os grandes responsáveis por sua capacidade de gerar desvantagens competitivas, igualdades competitivas, vantagens competitivas não

aproveitadas, vantagens competitivas de curto prazo e vantagens competitivas de longo prazo, conforme estes sejam ou não valiosos, raros, de difícil imitação e bem organizados pela empresa (VRIO).

Tomando estas definições como base, esse artigo tem o objetivo de discutir sobre duas das principais teorias sobre vantagem competitiva, por meio de sua análise e proposição de melhorias ancoradas na literatura sobre Estratégia Empresarial.

A partir da leitura desse trabalho será possível notar as contribuições trazidas pelos modelos de Porter e Barney, bem como suas fragilidades. Também será trazida a reflexão sobre como contribuir para modelos teóricos sobre vantagem competitiva e se, de fato, elas são possíveis de serem atingidas no longo prazo, com base em crítica feita pela professora Rita Mcgrath sobre esse tópico.

2. O TRIUNVIRATO DE PORTER

Michael Porter, nascido em Ann Arbor, Michigan, em 1947, é hoje um dos principais nomes da Universidade de Harvard, e também da história da estratégia. O autor foi responsável por uma revolução na forma como a estratégia é enxergada, ao trazer, por exemplo, a ideia de que a vantagem competitiva da indústria depende da configuração e coordenação de sua cadeia de valor para além das fronteiras nacionais, conceito explicado por meio do modelo de Diamante de Porter (PORTER, 1990).

Outra contribuição significativa feita pelo autor foi sua afirmação de que a eficiência operacional é necessária, mas não suficiente para a geração de vantagem competitiva; partindo-se desse pressuposto, o autor fez duras críticas às empresas japonesas na década de 1990, chamadas por Porter de empresas que raramente têm estratégia (PORTER, 1996).

O autor fundamenta sua visão explicando que a eficiência operacional é mais fácil de ser copiada pela concorrência do que a estratégia e que, por essa razão, pode ser vista apenas como algo que auxilia na busca por vantagem competitiva, mas não como sua

principal fonte.

O modelo mais famoso de Porter (1980) para explicar as fontes de vantagem competitiva das empresas ficou conhecido como As Cinco Forças de Porter, ou como As Cinco Forças Competitivas. O autor destaca que cada indústria tem cinco forças que a tornarão mais atrativas ou menos atrativas para as empresas que nela atuam, conforme destacam Crainer & Dearlove (2014, p.24):

1. Entrada de novos concorrentes. Novos concorrentes demandam uma resposta competitiva que irá, inevitavelmente, utilizar um pouco dos seus recursos, reduzindo a lucratividade. Barreiras de entrada incluem economia de escala, diferenciação de produto, políticas do governo e acesso a canais de distribuição.

2. Ameaça de substitutos. Se existem no mercado alternativas viáveis ao seu produto ou serviço, o preço que você poderá cobrar estará limitado.

3. Poder de barganha dos compradores. Se os consumidores tiverem poder de barganha, eles o usarão. Isso reduzirá a margem de lucro e, como resultado, afetará a rentabilidade. Uma série de fatores afetam o poder de negociação dos compradores, incluindo grau de padronização, ameaça de integração para trás, níveis de custos e de custos de mudança.

4. Poder de barganha dos fornecedores. Se tiverem poder sobre você, os fornecedores aumentarão seus preços e, conseqüentemente, afetarão sua rentabilidade.

5. Rivalidade entre os concorrentes. Competição leva à necessidade de se investir em marketing, pesquisa e desenvolvimento (P&D) ou à redução de preços, o que diminuirá seus lucros. Alguns dos fatores que afetam essa rivalidade são os tipos de concorrentes, a natureza das barreiras de saída, o nível de diferenciação e a quantidade mínima de investimento.

Porter (1980) afirma que as empresas devem reagir a essas cinco forças usando suas competências, respondendo antes dos rivais a elas e, desse modo, obtendo vantagem competitiva. Nesse sen-

tido, o autor destaca que a empresa deverá escolher uma das estratégias genéricas que propõe, para que a obtenção da vantagem competitiva seja viável, conforme Figura 1:

Figura 1: Estratégias Genéricas

		Vantagem Competitiva	
		Menor Custo	Diferenciação
Âmbito Competitivo	Alvo Amplo	Liderança de Custos	Diferenciação
	Alvo Limitado	Enfoque nos Custos	Diferenciação Focalizada

Fonte: Porter (1980)

São destacadas quatro estratégias genéricas. A primeira delas é a diferenciação, associada à entrega de maior valor agregado para o cliente, diferenciando-se, desse modo, da concorrência. A segunda estratégia genérica é a de liderança em custos, ou seja, ser a empresa com os menores custos no mercado em que atua e, conseqüentemente, ser a empresa com os preços mais competitivos. As duas últimas estratégias genéricas estão associadas a mercados específicos, denominados de nichos, em que a empresa pode atuar também por diferenciação ou por custos, mas em mercados mais restritos.

Destaca-se que Porter é enfático ao afirmar que dificilmente uma empresa conseguirá obter vantagem competitiva atuando, simultaneamente, com base em diferenciação e em custos, pois a lógica de uma estratégia acaba por prejudicar a lógica de outra.

Por exemplo, a empresa com o maior valor agregado em determinado mercado dificilmente terá os menores custos unitários de produção e, como conseqüência, dificilmente será a ofertante de produ-

tos com os menores preços.

Ainda dentro da visão porteriana, a vantagem competitiva, além de dar-se por meio da ação da empresa sobre as cinco forças a partir de sua estratégia genérica, também ocorre pelo modo como esta organiza suas atividades. Em outras palavras, a empresa deve avaliar o tipo de indústria em que atua, por meio das cinco forças; como consequência, deve escolher qual estratégia genérica irá adotar – em mercados amplos, de nicho, por diferenciação ou por liderança em custos – e, por fim, deve possuir o que Porter denominou de cadeia de valor compatível com sua estratégia. De acordo com Crainer & Dearlove (2014) as cinco forças, as estratégias genéricas e a noção de cadeia de valor são o triunvirato estratégico de Porter.

Destaca-se que a definição de estratégia, com base em Porter (1980) está intrinsecamente relacionada a busca por vantagem competitiva. Para esse autor só há vantagem competitiva a partir da estratégia e, realizar atividades de forma diferenciada em relação aos concorrentes é o meio por meio do qual as empresas podem sustentar essa vantagem competitiva (PORTER, 1980).

A Visão Baseada em Recursos, diferentemente do que ocorre com a visão de Porter, aponta que as estratégias genéricas não podem ser a base da discussão sobre vantagens competitivas, e que esta é mais associada às core competences das organizações e seus recursos, conforme será exposto.

3. A VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Edith Penrose, por meio da Teoria do Crescimento da Firma, já tratava, desde o final da década de 1950, sobre a importância dos recursos para as empresas (Pitelis, 2009). No entanto, décadas se passaram até o surgimento da Visão Baseada em Recursos, proposta por Wernerfelt em 1984, que preconiza que os recursos organizacionais são formas de diferenciação frente à concorrência.

Um dos trabalhos responsáveis pela propagação desse tópico foi o de autoria de Prahalad & Hamel (1990), intitulado “The Core Competence of the Cor-

poration”, artigo em que os autores defendem que são as competências essenciais das organizações (suas core competences) que podem criar vantagem competitiva a ela. Crainer & Dearlove (2014) explicam seu entendimento sobre esse tipo de competência:

[...] essas competências não são habilidades individuais ou tecnologias. Ao contrário, são pacotes de capacitações formados por conjuntos de habilidades, conhecimento, ideias e experiências.

Verifica-se, a partir de Prahalad & Hamel (1990) que uma competência só será essencial se possibilitar acesso a diferentes mercados, se permitir uma melhoria nos benefícios percebidos pelos clientes da empresa e se for de difícil imitação. Como consequência, os autores apontam que são poucas as empresas que possuem diferentes competências essenciais, o que pode ter dificultado, em alguma medida, a aplicação prática desse modelo nas organizações (CRAINER & DEARLOVE, 2014).

Um fenômeno diferente ocorre com a Visão Baseada em Recursos, da forma como é abordada por Barney (1991), autor que defende que os recursos organizacionais, vistos como seus fatores disponíveis de propriedade ou de controle da empresa e sua capacidade de explorá-los, são distribuídos de forma heterogênea entre as empresas e têm mobilidade imperfeita (NEWBERT, 2008). Partindo desse pressuposto a RBV aponta que os recursos podem ser fontes de vantagem competitiva para as empresas, desde que esses recursos sejam valiosos e raros (BARNEY, 2001).

Nesse mesmo sentido, Barney (1991) afirma que se uma empresa for além, ou seja, se tiver recursos valiosos, raros e de difícil imitação e substituição, esta mesma firma poderá sustentar essa vantagem competitiva. Autores como Eisenhardt & Martin (2000) e Teece, Pisano & Shuen (1997) destacam que a capacidade da empresa em manter essa vantagem competitiva poderá permitir que ela melhore seu desempenho de curto e de longo prazo, desempenho que pode ser mensurado com base, por exemplo, em seu lucro, faturamento e market share.

Derivado desta visão, surgiu o modelo VRIO, que indica quatro pré-requisitos para que a empresa tenha recursos que poderão gerar a ela vantagem competitiva sustentável no longo prazo, conforme Quadro 1:

Quadro 1: Análise de Recursos pelo VRIO

VRIO	DEFINIÇÕES
Valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça?
Raridade	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
Imitabilidade	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou devolvê-lo?
Organização	As outras políticas e os procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Fonte: Gohr et al. (2011) a partir de Barney & Hesterly (2007).

Barney (1991) ao “olhar para dentro das empresas” afirma que o único cenário que poderá trazer vantagem competitiva de longo prazo para as organizações é aquele em que elas possuem recursos valiosos, raros, de difícil imitação e que, ao mesmo tempo, sejam bem geridos pela própria organização. De acordo com este autor qualquer outra combinação dessas variáveis trará, no máximo, vantagem competitiva de curto prazo. Cabe destacar que se - ainda dentro desse modelo - a empresa não tiver recursos valiosos, ela estará diante de seu pior cenário, ou seja, o de desvantagem frente à concorrência.

Conforme visto, tanto o modelo das cinco forças competitivas quanto o modelo VRIO trazem à tona a discussão sobre como uma empresa pode obter vantagem competitiva; contrariando essa lógica, a seguir será discutido - com base na literatura - se elas de fato ainda existem.

4. A VANTAGEM COMPETITIVA MORREU?

Rita Mcgrath, professora da Universidade de Columbia, expoente no estudo de estratégia e autora do livro “The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business”, traz uma crítica veemente a ideia de vantagem competitiva, afirmando que esse tipo de vantagem está com os dias contados, conforme aponta em entrevista para o livro de Crainer & Dearlove (2014, p.33):

[...] livrar-se do conceito de sustentabilidade redefine todo o horizonte da competitividade [...] o que você vai ver será algo como elas (empresas) surfando nessas ondas de vantagem. Uma onda virá e então irá embora, outra virá e também irá.

A partir de outro trecho da entrevista, a autora relativiza sobre “a morte da vantagem competitiva”, conforme segue:

[...] eu diria que ainda existem esses focos na economia, nos quais você pode encontrar vantagem sustentável. Se você imaginar a Rolls-Royce ou os pianos Steinway ou algo parecido [...] mas precisamos encarar o fato de que cada vez menos a economia é representada por esse tipo de indústria, com essas características.

O presente ensaio defende que não há que se falar em morte da vantagem competitiva, mas talvez em ciclos mais curtos de vantagem, indo ao encontro das palavras de Mcgrath. Com base em algumas das principais críticas da autora, serão tecidas, a seguir, proposições para modelos sobre esse tópico.

5. PROPOSTAS PARA MODELOS TEÓRICOS

Mcgrath (2013) afirma que não há novos modelos em estratégia que causaram grande impacto nos últimos 20 anos. Trazendo esse argumento para os tópicos trabalhados neste ensaio, o modelo de Porter tem 36 anos e o de Barney 25 anos, e ainda hoje são amplamente disseminados em pesquisas e cursos de Administração e estratégia ao redor do globo. Apesar de sua importância, os modelos não estão isentos de críticas. Em Crainer & Dearlove (2014, p.32-33), a professora Mcgrath traz considerações claras sobre um dos possíveis pontos de crítica a modelos de estratégia em geral:

Eu acho que é importante observar que a indústria não é mais a questão principal. Se você for lembrar os tempos da moagem úmida de milho, competia-se para fazer parte de um jogo relativo de participação de mercado com outros concorrentes dentro da sua indústria. Hoje, o que vemos é que existe competição entre indústrias. Por isso, um exemplo que eu gosto de usar é que agora o gasto com comunicação, iPhones e outras bugigangas eletrônicas está consumindo todo o dinheiro que costumávamos gastar em restaurantes, carros e viagens. Então, se você tem uma churrascaria, por exemplo, e pensa que está competindo com outras churrascarias – e essa é a forma como você vê o mundo – você está deixando escapar algo muito importante.

As palavras de Mcgrath trazem à tona o conceito de concorrência indireta de empresas, em que sua concorrência não é somente com produtos e serviços similares aos que você oferece, mas também com produtos e serviços que em determinadas circunstâncias podem transformar-se em seus concorrentes.

Como exemplo, uma rede de cinemas localizada em um Shopping Center não é considerada concorrente direta de um restaurante de culinária mexicana do mesmo Shopping, por oferecer produtos distintos; no entanto, parte dos consumidores pode optar por um ou por outro estabelecimento, devido às restrições orçamentárias que possuem;

nesse caso, o grupo de potenciais clientes iria ou ao cinema ou ao restaurante mexicano, tornando-os, por conseguinte, concorrentes indiretos, pois na referida ocasião o cinema seria um produto substituto ao restaurante, e vice-versa.

Como consequência dessa análise, destaco que o modelo de Porter, além da já tradicional crítica referente a restringir-se ao ambiente externo das organizações, não olhando “para dentro” delas (teorias como a da Visão Baseada em Recursos e a de Capacidades Dinâmicas vieram, mais tarde, destacar a importância do ambiente interno das organizações), **não contempla a concorrência entre diferentes indústrias**, uma vez que está restrito a análise de atratividade de uma mesma indústria. Ora, considerando o avanço tecnológico e a globalização que vivenciamos em seus diversos aspectos, parece relevante pensar que **concorrentes indiretos** também atuam no sentido de prejudicar a busca por vantagens competitivas de longo prazo de empresas e que, por isso, devem estar presentes em modelos de estratégia. Essa fragilidade deu origem a primeira hipótese proposta por este ensaio:

Hipótese 1: Quanto maior a capacidade da empresa em analisar e atuar sobre seus concorrentes indiretos maior será sua vantagem competitiva no mercado em que atua.

Outro ponto de destaque é a falta de dinamismo no modelo proposto por Porter. Ou seja, o **modelo não trata de tendências na indústria** em questão, trata apenas da situação na data de análise da indústria. Novamente, devido à velocidade de mudanças presenciadas neste século XXI, parece necessária a existência de modelos que tratem de tendências, por exemplo, de expectativa de queda ou de aumento de barreiras aos novos entrantes de uma indústria, ou ao poder de barganha de clientes e fornecedores. Essa crítica deu origem a segunda hipótese do ensaio:

Hipótese 2: Quanto maior a capacidade da empresa em verificar tendências sobre as cinco forças de sua indústria, maior será sua vantagem competitiva no mercado em que atua.

A mesma crítica cabe ao modelo VRIO, uma vez que não há menção a tendências neste framework. O argumento central dessa crítica é o de que recursos que hoje são raros e de difíceis substituições podem não o ser amanhã e, utilizando somente o modelo VRIO os gestores não são levados a analisar quais recursos estarão mais ameaçados no futuro e quais tendem a manter-se raros e “insubstituíveis”, uma vez que são levados apenas a analisar o resultado que os recursos da empresa propiciam no presente, e não em cenários futuros. Diante do que foi exposto, foi construída a terceira hipótese do ensaio:

Hipótese 3: Quanto maior a capacidade da empresa em verificar tendências sobre o valor, raridade, imitabilidade e organização de seus recursos, maior será sua vantagem competitiva no mercado em que atua.

Argumenta-se sobre a necessidade de que futuros modelos em estratégia - mais especificamente, em competitividade - contemplem as variáveis mencionadas nas três hipóteses apresentadas, devido às mudanças no cenário de competição vivenciadas nas últimas décadas. A seguir serão tecidas as considerações finais desse ensaio teórico.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que esse ensaio cumpriu seu propósito ao analisar dois dos principais modelos teóricos sobre vantagem competitiva, quais sejam: Cinco Forças Competitivas e Modelo VRIO.

Além disso, foram propostas três hipóteses a serem trabalhadas por modelos expostos em pesquisas futuras, devido à necessidade de aumentar o poder preditivo e a abrangência dos modelos mencionados, pois acredita-se que ambos os modelos, apesar de sua evidente contribuição e consagração, têm perdido sua capacidade de lidar com empresas que atuam em ambientes de grande incerteza, por trazerem um retrato estático sobre o ambiente interno e externo das organizações.

7. REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

BARNEY, J. B. (2001). Is the resourcebased “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of management review*, 26(1), 41-56.

CRAINER, S., & DEARLOVE, D. (2014). *Estratégia: arte e ciência na criação e execução*. Porto Alegre: Bookman.

EISENHARDT, K. M., & MARTIN, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.

GOHR, C. F., SANTOS, L. C., BURIN, C. B., dos Santos Marques, M., & Arai, R. M. (2011). Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. *Revista Gestão Organizacional*, 4(1), 60.

MCGRATH, R. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Boston: Harvard Business Review Press.

NEWBERT, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual level empirical investigation of the resourcebased view of the firm. *Strategic management journal*, 29(7), 745-768.

PITELIS, C. N. (2009). Edith Penrose’s ‘The theory

of the growth of the firm fifty years later. Available at SSRN 1477885.

PORTER, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

PORTER, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, 68(2), 73-93.

PORTER, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard business review*, 61-78.

PRAHALAD, C. K., & HAMEL, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.

STONEHOUSE, G., & SNOWDON, B. (2007). Competitive advantage revisited: Michael Porter on strategy and competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16(3), 256-263.

TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.

TSU, S. (2002). *A arte da guerra*. 28a edição. São Paulo: Record.