

A RELAÇÃO DE CONVERGÊNCIA ENTRE A VISÃO BASEADA EM RECURSOS E AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

THE RELATIONSHIP OF CONVERGENCE BETWEEN THE VISION-BASED RESOURCES AND ESSENTIAL COMPETENCIES

Marcus Vinicius de Oliveira Brasil

Universidade Federal do Ceará

Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará

Endereço: Av. Tenente Raimundo Rocha, s/n. Cidade Universitária. 63000-000 Juazeiro do Norte, CE

Telefone: (88) 3572 7200. Email: mvobrasil@ufc.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1806063717574977>

Mário Henrique Ogasavara

Universidade de Fortaleza

Doutor em Administração pela University Of Tsukuba, Japão.

Endereço: Av. Washington Soares, 1321, Bl Q, sala 3. Edson Queiroz. 60811-905 - Fortaleza, CE.

Telefone: (85) 34773229 Fax: (85) 34773065. Email: marioga@unifor.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7985065366684340>

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte

Universidade de Fortaleza

Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas - SP

Endereço: Av. Washington Soares 1321. Edson Queiroz. 60811-341 - Fortaleza, CE - Brasil

Telefone: (85) 34773229 Fax: (85) 34773065 . Email: sergioforte@unifor.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9586086068057765>

Francisco Correia de Oliveira

Universidade de Fortaleza

Doutor em Administração (Warwick), Pós-doutor em Planejamento (MIT) e em Economia (New Hampshire)

Endereço: Av. Washington Soares, 1321 - Bl Q, sala 3. Edson Queiroz. 60177-120 - Fortaleza, CE

Telefone: (85) 4773229 . Email: oliveira@unifor.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1873276311580523>

Laécio da Cunha Oliveira

Universidade de Fortaleza

Especialização em Contabilidade de Custos pela Universidade Estadual da Paraíba

Endereço: Br 405 km 3 S/N. Arizona. 59900-000 - Pau dos Ferros, RN - Brasil

Telefone: (84) 3351 2560 Ramal: 222 Fax: (84) 3351 3909. Email: laecio.prof@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4521734522482216>

Mônica Mota Tassigny

Universidade de Fortaleza

Doutorado em Educação pela Universidade Federal do Ceará

Endereço: Av. Washington Soares, 1321 - Bl Q, sala 3. Edson Queiroz. 60177-120 - Fortaleza, CE

Telefone: (85) 4773229. Email: monica.tass@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4109325305631925>

Data de submissão: 11 Jul. 2011. **Data de aprovação:** 30 Nov. 2011. **Data da publicação:** 19 Dez. 2011. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA. Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Prof^a. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Agência de Financiamento: Agências Fundação Cearense de Amparo à Pesquisa - FUNCAP

Resumo

Este estudo baseia-se na reflexão teórica dos trabalhos de Barney e Hesterly (2007) e Prahalad e Hamel (1990): qual é a relação entre a Visão Baseada em Recursos e a Teoria das Competências Essenciais? Este ensaio teórico objetiva discutir as convergências entre as duas teorias como distintivas para vantagem competitiva sustentável superior. A discussão foi fundamentada em uma revisão da literatura sobre o assunto. Os modelos da VBR e das Competências Essenciais não são divergentes, mas sim convergentes e é mais fácil entender que ambos se completam. Propõe-se para o alinhamento dos dois referenciais um modelo denominado **CRIC** - Capital Intelectual, Reputação, Intraempreendedorismo e Cultura de Alto Desempenho. É possível concluir que existe uma relação direta entre recursos, capacidades dinâmicas, empreendedorismo e competências nas organizações com relação à sua natureza e escopo. O modelo CRIC evidencia essa relação, mostrando que nem sempre os mercados são capazes de perceber *a priori* o motivo do desempenho superior de uma organização com relação aos concorrentes, somente quando se analisa meticulosamente os fatores de diferenciação internamente é que é percebida a estrutura que sinaliza essa vantagem competitiva duradoura, em geral, sendo difícil imitá-la.

Palavras-Chave: Estratégia; Recursos; Competências; Competição; Modelo CRIC.

Abstract

This study is based on the theoretical work of Hesterly and Barney (2007) and also Prahalad and Hamel (1990). What is the relationship between the Resource-Based View and the Theory of Core Competencies? This theoretical paper aims to discuss the similarities between the two theories as a distinctive to a superior sustainable competitive advantage. The discussion was based in a review of the literature of the subject. The models of VBR and Core Competencies are not divergent, but convergent and it is better to understand that both complement each other. It is proposed for the alignment of the two theories a reference model called CRIC, meaning Intellectual Capital, Reputation, Intra-Entrepreneurs and Culture of High Performance. It is possible to conclude that there is a direct relationship between resources, dynamic capabilities, skills and entrepreneurship in organizations about their nature and scope. The CRIC model shows this relationship, showing that markets are not always able to first perceive the reason of this superior performance of an organization in relation to the competitors, only when they meticulously analyzes the factors of internal differentiation and their structure they can perceive what are the signals of this lasting competitive advantage, in general, being difficult to imitate.

Keywords: Strategy. Resources. Skills. Competition. CRIC's Model.

Introdução

Este estudo consiste em realizar uma reflexão sobre a Visão Baseada em Recursos no modelo: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO), de Barney e Hesterly (2007), e a Teoria das Competências Essenciais, de Prahalad e Hamel (1990).

Partiu-se do princípio de que para ter uma vantagem competitiva sustentável os recursos das organizações devem ser heterogêneos e não móveis, ou seja, os recursos estratégicos em quantidade e tipo (físicos, humanos, capital, organizacional) estejam em relação aos concorrentes em maior quantidade e de forma diferenciada, e ainda não podem ser comprados ou vendidos em mercado de fatores (BARNEY, 1991).

No entanto, de acordo com Ghemawat (2000), o modelo de Barney (1991) deixa a desejar quanto a assegurar uma vantagem competitiva sustentável, apesar de ambos tentarem ir

mais além da perspectiva analítica de Porter (1990). Ghemawat (2000) sugere que, para sustentar um desempenho superior, há de se vencer as quatro ameaças à sustentabilidade que são: imitação, substituição, negligência e violação, sendo que cada uma delas tende a aumentar, dependendo do seu posicionamento e duração da ameaça.

Prahalad e Hamel (1990) clarificam o que são competências essenciais, asseverando que, ao criar competências únicas, a empresa está desenvolvendo vantagens competitivas difíceis de serem imitadas. Assim, as empresas precisavam inventar e explorar novos mercados e agradar os consumidores com produtos que eles nunca imaginaram, mas que definitivamente precisavam. O estudo torna-se relevante, porque o modelo clássico da Visão Baseada em Recursos-VBR assemelha-se à proposta das “Competências Essenciais”, principalmente no que tange aos seguintes pontos: heterogeneidade e imobilidade.

Esta pesquisa é um ensaio teórico que pretende investigar qual é a relação entre a Visão Baseada em Recursos e a Teoria das Competências Essenciais, baseada em revisão da literatura, utilizando-se da consulta de livros, bem como artigos científicos e periódicos publicados em nível nacional e internacional sobre o tema. O objetivo é verificar as possíveis convergências entre a Visão Baseada em Recursos e a Teoria das Competências Essenciais como distintivas para vantagem competitiva sustentável superior. A contribuição deste trabalho está na perspectiva de se propor um modelo que evidencie a questão dos recursos e capacidades internas das empresas, convergindo como distintivas para a vantagem competitiva no desenvolvimento de competências essenciais.

1 A Visão Baseada em Recursos e as Competências Essenciais

O fator econômico ainda é um impedimento em nações emergentes para o avanço da Ciência e da Tecnologia. Os países pobres, ainda que possuam os recursos humanos adequados, podem esbarrar em fronteiras tecnológicas usuais para os países ricos (BRASIL, 2001).

Nesse contexto, como a empresa se prepara para o desenvolvimento das competências hoje e no futuro nesse mundo globalizado? Hamel e Prahalad (1995) responderiam que se deve criar uma Arquitetura Estratégica. No entanto, isso depende de duas variáveis básicas: tempo e velocidade para se inovar.

Apesar de a ideia de Arquitetura Estratégica de Hamel e Prahalad (1995), no contexto do desempenho das competências, sofrer críticas por autores tais como Mills; Platts e Bourne (2003) que asseveram que uma minoria das organizações necessita continuamente reconfigurar suas atividades em bases rápidas, através da inovação, excetuando as indústrias de tecnologia eletrônica e de comunicação. Acredita-se na importância da mesma para a criação de competências essenciais nas organizações em geral, contrastando com o pensamento de Platts e Bourne (2003).

Obviamente que não basta ter a liderança estratégica. Há que se sustentar a vantagem competitiva, e é isso que o modelo de Barney e Hesterly (2007) explica que ela depende de: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização-VRIO. Esses fatores devem transformar as capacidades em competências essenciais da organização. Por exemplo, verificar o conhecimento dessas competências por parte dos gestores e analisar como estes se preparam para protegê-las dos concorrentes, está diretamente ligado à questão da imitabilidade. É que não faz muito sentido à empresa ter uma competência essencial que possa ser facilmente imitada pelos concorrentes (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Conforme Hitt; Ireland e Hoskisson (2008, p. 78) “as competências essenciais são capacitações que servem como fonte de vantagem competitiva sobre seus rivais. Elas distinguem uma empresa em termos competitivos e refletem a sua personalidade.” Ou seja, é uma espécie de carteira de identidade da organização, o que ela faz melhor que os

concorrentes, o que ela oferece de benefícios exclusivos aos seus clientes. Isso está relacionado ao valor e a raridade.

No entendimento de Hitt; Ireland e Hoskisson (2008, p.78) “competências essenciais no nível corporativo são conjuntos complexos de recursos e capacitações que ligam negócios diferentes basicamente por meio de conhecimentos gerenciais, tecnológicos e experiência”. Nesse ponto, Hamel e Prahalad (1995) concordam com aqueles autores asseverando que deve haver uma competição pelo desenvolvimento e aquisição de habilidades e tecnologias.

Peng (2008, p.319) conceitua que:

o conhecimento explícito capturado pela tecnologia da informação representa o conhecimento estratégico menos importante. As capacidades de administração do conhecimento tácito, difícil de ser codificado e transferido são mais importantes.

Ilustrando: ler um livro que ensina a voar de asa delta não garantirá o seu primeiro vôo solo, que pode ser inclusive o último.

Portanto a empresa que tem essa competência em sua Arquitetura Estratégica, aprendida ao longo dos anos, pode inclusive não facilmente identificá-la, por ser ubíqua. Por que umas pessoas dirigem carros melhor do que as outras? Isso é tácito, não está em nenhum manual, podendo ter especial valor no trânsito tão conturbado dos dias atuais. Entretanto, quando se fala de Tecnologia de Informação (TI), a discussão muda.

O caso dos indianos e o seu poder em TI pode ser parcialmente respondido pelo modelo de Barney (1991) da VBR, porém o modelo baseado em instituições pode apontar mudanças em instituições do ponto de vista político, legal e social. O chamado Business Process Outsourcing (BPO) em TI com a ocupação dos recursos humanos provenientes da Índia, principalmente na indústria de *software* norte americana, é um fenômeno replicado em todo mundo. Em contrapartida, espera-se um ambiente cada vez menos amigável. Em outras palavras, as instituições ora incentivam ora suprimem negócios internacionais. Na própria Índia, deve-se repensar o impacto dessas ações, tomando como vetores ainda a competição industrial e o modelo baseados em instituições (PENG; WANG; JIANG, 2008).

Concordando com Wernerfelt (1984), a tecnologia em si, porém, pode alavancar altos retornos para as firmas, caso tenham o suporte das melhores pessoas organizadas da melhor forma, dentro de uma arquitetura organizacional, cujas ideias inovadoras sejam superiores a dos imitadores.

A questão de uma tecnologia superior à de um competidor pode ser uma grande vantagem competitiva na indústria. Todavia não se devem esquecer de fatores, tais como: estrutura e cultura organizacionais, gerenciamento de processos e gestão de pessoas na implementação da estratégia global. No caso de inovações tecnológicas da *joint venture* entre a britânica EMI e a General Eletric (GE) nos EUA, a primeira não tinha uma rede de distribuição própria e a segunda praticou a engenharia reversa do CAT scanner da EMI, tendo uma vantagem de possuir uma rede de distribuidores (YIP, 1989; HENNART, 2009).

A pessoa do empreendedor também torna-se imprescindível no cenário do desenvolvimento econômico, à medida que atua como agente ativo de transformação socio-econômica, através de seus empreendimentos. Schumpeter (1984), discorrendo sobre inovação, descreveu a evolução tecnológica como uma destruição criativa. Na busca pelo novo, deve-se repensar o que for velho e ultrapassado, na tentativa de reorientar a produção. Afirmou que as inovações podem introduzir discontinuidades cíclicas na economia. Na realidade, a assunção de riscos e a inovação expõem a economia ao estado de desequilíbrio. Então o empreendedor deve saber formular estratégias que combinem novos fatores produtivos.

No entanto, é preciso ter cuidado com o fator tempo, quando existe ubiquidade, pois pode levar à não proteção dessas competências essenciais e elas se deteriorarem. É preciso

ainda distinguir o joio do trigo. “Uma competência é realmente essencial quando constitui a base para a entrada em novos mercados de produtos” (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 39).

Para Kim e Mauborgne (2005, p. 13), “a inovação de valor é uma nova maneira de raciocinar sobre a execução da estratégia, que resulta da criação de um novo espaço de mercado e no rompimento da concorrência”. Nos últimos anos, ocorreram mudanças drásticas na tecnologia de informação que levaram ao desenvolvimento dos computadores pessoais, celulares, inteligência artificial, realidade virtual, cujas bases de dados mostram a velocidade do desenvolvimento desses produtos e serviços.

O termo Visão Baseada em Recursos-VBR foi criado por B. Wernerfelt em 1984 e significa “um modelo de desempenho com foco nos recursos disponíveis e capacidades controladas por uma empresa como fontes para se obter vantagem competitiva” (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 64). Sua inspiração tem como antecedentes os trabalhos de Penrose (1959), que sugeriu que o crescimento das firmas seria melhor compreendido em termos do conjunto de seus recursos. Um avanço mais recente nos estudos da VBR levou a Prahalad e Hamel (1990) e Hamel e Prahalad (1995) a desenvolverem a teoria das competências essenciais, sendo assim torna-se relevante alinhar essas duas teorias.

No entanto, faz-se uma ressalva neste ponto do estudo das duas teorias: que as competências essenciais não são efetivamente recursos, mas implicam em aptidões e habilidades dos indivíduos, que se tornam capacitações e são multiplicadas pela organização. Para Barney e Hesterly (2007, p. 64), “Recursos, no modelo VBR, são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias”. Como exemplos de ativos tangíveis citam-se os produtos e como ativos intangíveis, os serviços realizados na execução dos trabalhos e cooperação pelos gerentes, a reputação das empresas e a marca.

Mintzberg et al. (2006, p.122) entendem que

as funções da empresa são executadas por um conjunto de **competências** ou **capacidades** de vários tipos (como a capacidade de fazer pesquisa ou de fabricar produtos com baixo custo) e com o suporte de todos os tipos de **recursos** ou **ativos** (incluindo patentes, maquinário, etc.).

Essa definição sinaliza o ponto de partida para possivelmente responder o questionamento inicial deste ensaio teórico.

Na concepção de Barney e Hesterly (2007) capacidade é uma subdivisão de recursos que uma empresa dispõe, em forma tangível e intangível, agregando valor para outros recursos que ela controla, como a capacidade técnica de seus funcionários aliada à qualidade do atendimento, a um plano de vendas personalizado, à qualidade dos produtos, à qualidade das instalações e a outros serviços/produtos disponíveis.

No entendimento de Barney e Hesterly (2007), os recursos e capacidades de uma organização podem ser alocados em quatro grupos diferenciados, como: recursos organizacionais, recursos físicos, recursos financeiros e recursos individuais. Segundo Prahalad e Hamel (1990), são exemplos de competências essenciais, por exemplo, os produtos com a junção de conhecimentos de eletrônicos e mecânicos (mecatrônicos) e os de bioengenharia, ou seja, produtos que resultam de uma combinação de inovação e recursos valiosos, gerando vantagem competitiva sustentável.

A VBR fundamenta-se em duas vertentes: heterogeneidade e imobilidade. A primeira, Barney e Hesterly (2007, p. 65) definem: “Heterogeneidade de recursos significa que, para determinado ramo de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes em realizar essa atividade do que outras.” A segunda refere-se às diferenças de recursos e capacidades entre empresas que, ao longo dos anos, a empresa líder, em seu segmento, desenvolve, como um *know how* diferenciado e que se torna uma barreira aos concorrentes, devido aos custos elevados para competir no mercado, o que eles chamam de imobilidade.

Segundo, ainda, Barney e Hesterly (2007, p. 65-66),

Se uma empresa possui recursos e capacidades valiosas que poucas empresas possuem, se essas outras empresas consideram muito custosos de imitar esses recursos e capacidades, a empresa que possui esses ativos tangíveis e intangíveis pode obter uma vantagem competitiva sustentável.

Em resumo, alguns recursos e capacidades podem estar distribuídos heterogeneamente em maior quantidade e tipo na empresa do que entre as concorrentes. Já a imobilidade refere-se que isso pode ser de longa duração. Veem-se, mais uma vez, os fatores tempo e velocidade. A imobilidade não pode ser comprada ou vendida no mercado de fatores.

Uma vez disponíveis os recursos e as capacidades de uma empresa, compete ao administrador avaliar o potencial individual dos mesmos, para utilizá-los e obter vantagens competitivas. Assim é possível identificar os pontos fortes e fracos da empresa, cuja principal ferramenta de análise interna é chamada de modelo VRIO. Segundo Barney e Hesterly (2007, p. 66), "O modelo VRIO diz respeito a quatro questões que você pode levantar sobre um recurso ou uma capacidade para determinar seu potencial competitivo: as questões de Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização." O Modelo VRIO, no artigo original de Barney (1991), tinha ao invés de um "O" um "S" para Substitutabilidade.

Baseado nos estudos de Teece et al. (1997), os recursos apresentam aspectos dinâmicos, uma vez criados, podem evoluir e se recombinar em novas fontes para a vantagem competitiva. Segundo Garriga e Melé (2004, p. 54) "capacidades dinâmicas são rotinas organizacionais e estratégicas, em que os administradores adquirem recursos, modificam-nos, integram-nos e os recombina para criar estrategicamente novos valores". Ambos os conceitos são complementares no que tange ao quesito inovação.

Stalk; Evans e Shulman (1992 apud Mills; Platts e Bourne, 2003) também perseguiram esse tema, mas fizeram a distinção entre "capacidades" e "competências essenciais" de Prahalad e Hamel (1990). Na opinião daquele autor "capacidades" são superiores, como os processos de gestão de fornecimento ou a introdução de novos produtos. Para Teece; Pisano e Shuen (1997), a vantagem competitiva está relacionada a mercados dominantes de produtos inovadores e repousa justamente na dificuldade de imitá-los.

O desafio para algumas empresas é saber, com certeza, quais os recursos e capacidades podem ser utilizados para aproveitar as oportunidades de mercado e como criar barreiras para os concorrentes? Se os recursos são valiosos, raros e custosos de imitar, tem-se uma vantagem competitiva sustentável. No entanto, concordando com Hamel e Prahalad (1995), é na organização ou na Arquitetura Estratégica é que se formam as competências essenciais.

2 Uma proposta de alinhamento entre os referenciais Visão Baseada em Recursos e Competências Essenciais

Para Wernefelt (1984, p.172), a questão é: "Sobre que circunstâncias um dado recurso trará altos retornos por longos períodos de tempo?" Crê-se que isso só é possível desenvolvendo competências essenciais. Certamente pode haver substitutos para os recursos, mas para substituir competências essenciais, isso passa a ser uma decisão interna da organização, pela reestruturação estratégica inovadora, ou mesmo porque com o passar do tempo essa competência passa a ser básica. Só para enfatizar esse último caso, por exemplo: o controle de qualidade certamente virou uma exigência básica para todas as organizações internacionais. Harrison (2005), em sua proposta baseada em recursos e relacionamentos, exemplifica que os recursos podem ser:

- humanos (presidentes com características superiores, gerentes de alta qualidade e experientes, funcionários de alta qualidade com melhor treinamento, motivados e leais, cultura de alto desempenho);
- financeiros (posição financeira forte: fluxo de caixa, balanço, relacionamento com os financiadores);
- físicos (fábrica e maquinário de primeira linha, processos funcionais superiores que agregam mais valor, instalações ou matérias primas excepcionais, produtos e serviços superiores);
- conhecimento e aprendizado (desenvolvimento de tecnologia superior, processos de inovação excelentes e empreendimento organizacional e aprendizado excepcionais gerando mais aprendizado e mais inovação);
- organizacionais gerais (marca forte, melhor reputação, patentes, contratos exclusivos, bom relacionamento com os stakeholders).

Entende-se que com todos esses recursos, uma vez bem organizados em uma Arquitetura Estratégica que facilite os relacionamentos e as interligações, podendo gerar competências essenciais, tem-se que apenas quatro variáveis são distintas: recursos baseados em pessoas (intraempreendedorismo) e em conhecimento (capital intelectual), reputação e cultura organizacional de alto desempenho. Uma vez a empresa tendo fortalecido esses recursos, acaba por facilitar a organização de todos os outros, gerando suas competências essenciais, que promoverão uma vantagem competitiva superior duradoura e construirá, no presente, um futuro de sucesso para a empresa.

Entretanto o conhecimento muitas vezes demanda certo tempo para ser adquirido e, quando, então, surge a nova tecnologia, deve-se levar em consideração o tempo em que ela, de fato, viabilizará os novos produtos ou serviços. “As inovações baseadas em conhecimento possuem o mais longo tempo de espera de todas as inovações. Existe, primeiro, um longo espaço de tempo entre o aparecimento do novo conhecimento e ele se tornar aplicável à tecnologia.” Ela não está limitada ao meio científico e ou tecnológico e, em geral, é formada pela junção de vários tipos de conhecimento (DRUCKER, 1998, p. 150).

É necessário saber a disponibilidade dos fatores para a inovação. O segundo requisito necessário, conforme Drucker (1998, p. 163), para a inovação pelo conhecimento, é a estratégia a ser percorrida, pois esse enfoque “[...] não pode ser introduzido tentativamente. O fato de que a introdução de uma inovação cria um estímulo e atrai uma hoste de outras, significa que o inovador tem que estar certo na primeira vez”. Obviamente, essa inovação deve ser lançada globalmente, se assim não for, corre-se o risco de ser imitada e/ou aperfeiçoada rapidamente.

Na concepção de Drucker (1998), a inovação baseada no conhecimento tem três enfoques: o domínio do campo, o mercado e a posição estratégica. Dominar o campo foi a estratégia inicial usada pela *International Business Machines Corporation* (IBM), quando ainda era uma empresa incipiente: em vez de vender os computadores, ela os arrendava. O enfoque no mercado tenta criar uma percepção pelo produto ou pela marca, atingindo diretamente a preferência dos clientes. É necessário, na posição estratégica, adquirir imunidade às turbulências do mercado. Atualmente a empresa redesenhou suas competências essenciais e trabalha com soluções inteligentes na proposta de gerar grandes benefícios aos seus *stakeholders* (clientes internos e externos, diretoria, acionistas, entre outros). A IBM reinventou-se, apesar de ser uma empresa transecular, um exemplo disso, foi a fusão com a empresa Lenovo para ter acesso ao grande mercado chinês (MATHEWS, 2006).

Para Chiesa e Manzini (1998, p.112), “Na verdade, a inovação cria uma vantagem competitiva, quando uma lacuna é criada entre a empresa inovadora e seus concorrentes. Esta é, essencialmente, relacionada com conhecimento e experiência. Uma inovação gera uma reação nos concorrentes, que tentam imitar o inovador”. Para a questão da imitação uma boa resposta pode ser a complexidade estratégica ou complexidade social, que ocorre “Quando os recursos e capacidades que uma empresa utiliza para ganhar uma vantagem

competitiva que envolva relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais que são custosos de imitar no curto prazo” (BARNEY; HESTERLEY, 2007, p.75).

Diante desta revisão do estado da arte das duas teorias (VBR e Competências Essenciais) é proposto um modelo (FIG. 1) que converge as duas propostas que se passou a denominar de CRIC (**C**apital Intelectual, **R**eputação, **I**ntraempreendedorismo e **C**ultura de Alto Desempenho) para garantir uma vantagem competitiva sustentável superior no futuro. Sendo assim, define-se o acrônimo CRIC, em cada uma das suas letras representativas, para conceituar o nosso modelo proposto no alinhamento das teorias da Visão Baseada em Recursos e das Competências Essenciais:

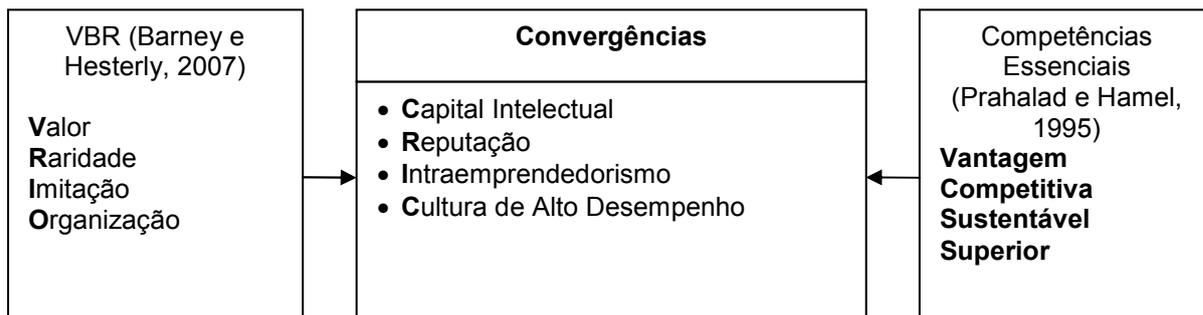


FIGURA 1. Modelo CRIC.
Fonte: Elaborado pelos autores

- **Capital Intelectual** - pode ser definido como habilidade no sentido individual, ou denominado de talento, mas que se torna capacidade ao criar padrões de alto desempenho, quando em uma equipe de trabalho especializada.
- **Reputação** - envolve toda a organização, diz respeito ao nome e à imagem pública e interna da organização e está muito relacionada à qualidade e à tradição dos produtos e serviços de uma organização no mercado. Muito difícil de ser imitada.
- **Intraempreendedorismo** - é a possibilidade de inovar facultada a todos dentro da organização, acompanhada de ações criativas e postura empreendedora.
- **Cultura de Alto Desempenho** - formada pelos valores, crenças, símbolos, levando todos na organização a dar o melhor de si, em busca de uma vantagem competitiva sustentável.

O desafio para algumas empresas é saber com certeza quais os recursos e capacidades podem ser utilizados para aproveitar as oportunidades de mercado e como criar barreiras para os concorrentes? Isso pode refletir no aumento das vendas e do faturamento líquido, bem como a redução de custos, aliando-se a uma cultura organizacional que estimula a criatividade e a participação dos funcionários. Recursos podem incluir habilidades, tais como técnicas ou capacidade gerencial, ou processos, tais como sistemas de desenvolvimento ou de integração (WADE; HULLAND, 2004).

Naturalmente, esse modelo de convergência resulta em valores intangíveis, mas existem pontos tangíveis, envolvendo os recursos organizacionais, físicos e financeiros em uma Arquitetura Estratégica que propicia a inovação e a criação de produtos e serviços diferenciados, agregando alto valor aos mesmos, dificultando a imitação e, em alguns casos, sendo raros. As organizações têm uma vantagem competitiva quando estão envolvidas em atividades que aumentam sua eficiência ou eficácia de forma a ter vantagens sobre os que não desenvolvem essas atividades, independentemente de que essas outras organizações estejam no mesmo setor ou indústria dessa organização em particular (BARNEY, 2001).

O cérebro passa a ser a principal força motriz na sociedade do conhecimento, os ativos mais proeminentes são os ativos baseados no intelecto, o capital intelectual é o mais

valorizado nas organizações e o capital financeiro existe em função do conhecimento. As empresas que desenvolvem estratégias do conhecimento, segundo Sveiby (1998, p.166), “focalizam o potencial dos profissionais para aumentar a receita, não a capacidade dos gerentes para reduzir custos” e, em geral, assumem riscos menores.

Surge, então, a sociedade do conhecimento, baseada no capital intelectual, na qual como produzir é mais importante do que ter trabalho intensivo para produção. Os cérebros agregam mais valor do que a força, muda-se também a noção de competências essenciais. O capital humano é a capacidade dos indivíduos para fornecer soluções para seus clientes. O capital estrutural transforma know-how em propriedade do grupo. O capital do cliente permite que as relações com os clientes possam se perpetuar. No entanto, o que chama a atenção aqui é que os três tipos de capital estão intrinsecamente relacionados com o capital intelectual (STEWART, 1998).

É necessário reconhecer a existência de pessoas cujo capital intelectual é diferenciado das demais para criar condições que evitem a saída dessas pessoas da empresa, porque esse capital humano é difícil de ser imitado, copiado e leva tempo para ser construído, visto que sempre existe a possibilidade do trabalho criativo e da melhoria contínua na Arquitetura Estratégica das organizações, nas quais as mentes brilhantes podem ser utilizadas. Além disso, a nível microeconômico, as organizações devem compreender que, só através do incentivo de seus ativos intelectuais, elas serão capazes de se manterem competitivas no mercado e lutar contra a forte concorrência, criando uma vantagem competitiva sustentável. O processo de avaliação de competências destaca como a organização das pessoas (ou ativos intangíveis) mistura-se com recursos tangíveis, para desenvolver uma competência essencial em nível organizacional. No modelo CRIC, o capital intelectual é a convergência das capacidades dinâmicas com as competências essenciais das pessoas (STEWART, 1998; MADITINOS et al., 2011; HAFEEZ; ESSMAIL, 2007).

Outro ponto importante no modelo CRIC é a questão da reputação. Teece; Pisano e Shuen (1997, p. 521) asseveram que “As empresas, como os indivíduos, têm reputações. A reputação, muitas vezes resume-se em uma boa dose de informações sobre empresas e formata as respostas dos clientes, fornecedores e concorrentes.” Na realidade, é praticamente impossível roubar o conhecimento de uma pessoa. Por similaridade, a reputação e a confiança que uma empresa desenvolveu ao longo dos anos é algo difícil de imitar. No primeiro caso, as empresas podem oferecer melhores recompensas ao indivíduo, ou seja, salários e benefícios mais altos para a pessoa mudar de empresa, tentando capturar o capital intelectual. No segundo, uma sabotagem ou uma calúnia pode ter algum sucesso para minar a reputação de uma empresa líder em um segmento com competências essenciais diferenciadas.

De acordo com Chisholm e Nielsen (2009, p. 24), “Uma empresa que engana e se comporta de forma oportunista em suas relações com as contrapartes do mercado pode ser objeto de sanções sociais, como o ostracismo e perda de reputação”. E ainda, de acordo com Boyd; Bergh e Ketchen Jr. (2010), a reputação tem duas dimensões: qualidade percebida e destaque no mercado. A primeira tem uma orientação econômica e é dirigida pela qualidade dos insumos ou entradas de um produto ou serviço. E a segunda é baseada na tradição sociológica, ou seja, no nome das pessoas envolvidas. A perda de contatos importantes pode prejudicar a sua capacidade de criação, de conhecimento, bem como seu desempenho financeiro de curto prazo.

Os executivos do alto escalão têm basicamente três papéis no desenvolvimento das competências centrais: formar uma Arquitetura Estratégica para dominar mercados no futuro, a partir do presente; alocar os talentos (capital intelectual) de maneira estratégica; e alavancar as competências, criando uma cultura, envolvendo todos nos negócios da organização. O capital intelectual, raro e valioso, possibilita a diferenciação e a vantagem competitiva, quanto mais for dinâmica a indústria, mais será dependente da constante criação e implantação de novos conhecimentos (HAGAN, 1996; CHISHOLM; NIELSEN, 2009).

Na visão de Davenport; Campbell-Hunt e Solomon (2003), ciclos repetidos de acumulação de conhecimento através do pessoal de P & D são relevantes para a empresa, que, ao longo do tempo, faz suas próprias escolhas distintas, tanto de inovações de produtos a desenvolver, como do pessoal que quer contratar ou consultar, já que os profissionais de P & D formam suas redes próprias, influenciadas pela Arquitetura Estratégica e sua cultura. A cultura organizacional “É o padrão de crenças e expectativas partilhadas pelos membros da organização. Essas crenças e expectativas produzem normas que formam poderosamente o comportamento dos indivíduos e grupos” (SCHWARTZ; DAVIS, 1981, p.33 apud TEECE, 1996, p.205).

Então a cultura organizacional inovadora fecha a questão, pois as competências essenciais não devem ser formadas com base no indivíduo e sim na filosofia empresarial que permeia toda uma organização ou Arquitetura Estratégica. Em empresas que praticam o intraempreendimento, o talento humano é valorizado e é uma característica típica de organizações inovadoras. Segundo Geertz (1989), no entanto, a cultura não deve ser vista como padrões complexos de comportamento, tais como: costumes, usos, tradições, hábitos; mas deve ser encarada de forma a criar mecanismos de controle, tais como: planos, receitas, regras, instruções e programas culturais.

Enfim, de acordo com Freitas (1991 apud DÁVEL, 1998, p.204), afirma-se que Cultura Organizacional “[...] é um sistema de significados coletivos ou compartilhados que uma unidade social qualquer desenvolve ou possui, num dado tempo, para atuar eficientemente nas questões internas, e nas provenientes do ambiente externo [...]”. Aqui, não se está falando de mentalidade empresarial que está mais relacionada com a questão da missão da empresa e seu planejamento estratégico, nem de clima organizacional, que está em um nível mais de padrões comportamentais e dos sentimentos relacionados a certas atitudes. A cultura reflete a qualidade e o caráter das relações organizacionais. E conseqüentemente, isto é refletido na teia de acordos explícitos e implícitos nessa rede de relações (LEVINE, 2006).

No modelo CRIC, a cultura de alto desempenho pode inspirar o engajamento dos colaboradores na missão e na visão da organização, na qualidade das relações de trabalho, no aumento da confiança institucional, no desenvolvimento de novos líderes, resultando em uma melhor performance. E, ainda, em uma melhor relação com os consumidores, fornecedores e com a comunidade, pois favorece a reputação da organização.

Então pense em todas as organizações bem sucedidas, considerando que elas possam se encaixar nessa descrição, tais como: Nordstrom, General Electric e Southwest Airlines, entre outras. Tais organizações têm culturas de alto desempenho - valores comuns e que ajudam a moldar o comportamento dos seus colaboradores. Com efeito, nesses exemplos e em outros, a cultura pode ser vista como uma facilitadora da vantagem competitiva sustentada por alto desempenho. Mas, por exemplo, a ENRON, reconhecidamente, nunca teve uma cultura de alto desempenho, pois as organizações que as têm superam seus competidores ano após ano e têm uma boa reputação. E ainda os empreendedores internos, que podem ser quaisquer colaboradores na empresa, na busca de estabelecerem novos produtos, processos e serviços, acabam por inovar ao integrar técnica e *marketing*, colaborando, portanto, na estratégia da empresa e na obtenção de lucros (SPECTOR; LANE, 2007; PINCHOT III, 1989).

Os líderes formados na Era da Inovação serão diferentes dos tradicionais gerentes, muitas vezes mais voltados para talentos analíticos. A coragem, a intuição e a capacidade de delegar confiança com prudência resultarão em um maior número de *intrapreneurs* nas organizações. A orientação empreendedora também retrata tal significado no modelo CRIC, variando entre as dimensões da inovação, autonomia, risco, proatividade e agressividade competitiva (PINCHOT III, 1989; SALARAN; MARITZ, 2009). E ainda, segundo Mintzberg e Quinn (2001, p. 323), “[...] o intraempreendedor [...] funciona melhor na estrutura menos rígida da *adhocracia* inovadora”, o que parece remeter à questão da liderança *intrapreneur*.

Para Ghemawat (2010, p. 39), “economias emergentes passarão a ter um papel maior na inovação de processos e produtos”. As pessoas que, mesmo não sendo incentivadas, dão suas contribuições de forma a inovar os métodos de administração das empresas, seus produtos ou serviços e os hábitos do consumidor, são as que realmente formam uma cultura empreendedora diferenciada ou de alto desempenho. Em geral, são pessoas que têm alto nível de envolvimento com seus negócios ou empresas e, baseadas no seu conhecimento ou inventividade, geram as competências essenciais que garantem uma vantagem competitiva sustentável em seus países, ou seja, são os intraempreendedores.

No entanto, os recursos tangíveis complementam a teoria, como na visão de Barney e Hesterly (2007), em sua proposta baseada em recursos e capacidades, em que os autores exemplificam que esses tipos de recursos podem ser principalmente físicos e financeiros. Os recursos físicos são formados pela estrutura empresarial, incluindo localização geográfica, edificações, máquinas, equipamentos, matérias primas, embalagens, programas, entre outros. São todos os recursos materializados pela empresa. Os recursos financeiros são de vital importância, pois representam a capacidade de financiar as operações da empresa, cujas finanças podem ser de origem da própria organização ou de empréstimos/financiamentos de terceiros, ou seja, de outras instituições, principalmente das instituições financeiras.

Porém defendeu-se que o modelo CRIC representa a parte intangível da vantagem competitiva superior e, devido à dificuldade de imitação de seus componentes e da observação pelos concorrentes, conseqüentemente, são os mais prováveis impulsores dessa vantagem. Como no modelo CRIC, as convergências resultam em melhor performance da organização. Observa-se que esta é causada por um conjunto complexo de forças advindas das duas teorias estudadas (VBR e Competências Essenciais).

Considerações Finais

Os recursos organizacionais são importantes no planejamento, na organização, na direção, na coordenação e no controle em busca dos resultados de curto, médio e longo prazo. Sendo assim, é *mister* alocar com eficiência e eficácia os recursos físicos que são formados pela estrutura empresarial, ou seja, pelos recursos materializados pela empresa. E isso depende de uma gestão adequada dos recursos financeiros.

A VBR sustenta que os recursos mais desejáveis são os ativos intangíveis específicos da organização. Nessa categoria está incluído o conhecimento, especialmente aquele que é idiossincrático, especializado e difícil de agregar e codificar e que pode ser apropriado na exploração e na produção de bens e serviços.

Uma equipe qualificada procura atingir as metas e os objetivos empresariais, criando-se uma Arquitetura Estratégica facilitadora para a formação de competências essenciais duradouras, propiciando assim uma cultura de alto desempenho. A gestão de pessoas na empresa de forma inovadora e empreendedora, representada pelos funcionários e seus atributos, cujos conhecimentos aplicados na solução de problemas de forma ética acabam por formar o capital intelectual da empresa e elevar sua reputação através de seus produtos e serviços, é um diferencial competitivo imprescindível para manter uma vantagem competitiva sustentável.

As pessoas, por meio do seu capital intelectual e com liberdade para inovar na empresa, acabam por criar uma cultura organizacional de alto desempenho. As práticas éticas desses recursos humanos, alinhados aos objetivos estratégicos da organização, acabam por respeitar a prática da governança corporativa, em que se eleva a reputação da empresa, envolvendo todos os *stakeholders*, é um recurso valioso para a organização, logo deve ser perseguido.

Os concorrentes, mesmo que tentem imitar o conjunto do capital intelectual detentor de conhecimento diferenciado, a cultura empreendedora e inovadora, e a ética de uma

empresa, perceberão que esses recursos são valiosos, raros e difíceis de serem imitados, substituídos ou mesmo violados, e que estes não podem ser negligenciados, pois convergiram em competências essenciais, construindo um futuro de alto desempenho para a empresa.

As teorias da VBR e das Competências Essenciais não são divergentes, mas sim convergentes, e é mais fácil entender que ambas se completam. O que particularmente advoga-se com o modelo, denominado de CRIC, é que essa convergência acontece mais fortemente na parte intangível em relação ao Capital Intelectual, Reputação, Intraempreendedorismo e Cultura de Alto Desempenho. É o que foi proposto com base no alinhamento das duas teorias.

Referências

- BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991, p. 99–120.
- BARNEY, J.B. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 2001, p. 41-56.
- BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.
- BOYD, B. K; BERGH, D. D.; KETCHEN Jr., D. J. Reconsidering the reputation-performance relationship: a Resource-Based View. *Journal of Management*. 2010, p. 588-609.
- BRASIL, M. V. de O. *A nova economia e a internet*. Monografia (Especialização em Planejamento e Desenvolvimento Econômico) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. 2001.
- CHIESA, V.; MANZINI, R. Towards a framework for dynamic technology strategy. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1998, p. 111-129.
- CHISHOLM, A. M; NIELSEN, K. Social capital and the Resource-Based View of the firm. *Int. Studies of Mgt. & Org*, 2009, p. 7-32.
- DAVENPORT, S.; CAMPBELL-HUNT, C.; SOLOMON, J. The dynamics of technology strategy: an exploratory study. *R&D Management*, 2003, p. 481-499.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron Books, 1991 apud DÁVEL, E. P. B. et. al. *Inovações organizacionais e relações de trabalho: ensaios sobre o Espírito Santo*. Vitória: EDUFES, 1998.
- GARRIGA, E.; MELÉ, D. Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 2004, p. 51–71,
- GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1989.
- GHEMAWAT, P. Ache sua estratégia no novo cenário. **HBRBR**, 2010, p. 36-43.
- GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HAFEEZ, K; ESSMAIL, E.A. Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process. *Management Research News*, 2007, p. 530-547.
- HAGAN, C. M. The core competence organization: implications for human resource practices. *Human Resource Management Review*, 1996, p.147-164.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã*. Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HARRISON, J. S. *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

- HENNART, J. F. Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets. *Journal of International Business Studies*, 2009, p. 29-41.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. Tradução All Tasks. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- LEVINE, S. High performance organizations: creating a culture of agreement In: *Handbook of business strategy*. California: Emerald Group Publishing Limited, 2006.
- MADITINOS, D. et al. The impact of intellectual capital on firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 2011, p.132-151.
- MATHEWS, J.A. Dragon multinationals: new players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 2006, p. 5-27.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Competence and resource architectures. *International Journal of Operations & Production Management*, 2003, p. 977-994.
- MINTZBERG, H. et al. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Traduzido por Luciana de Oliveira da Rocha. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo estratégia*. Traduzido por James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- PENG, M. W.; WANG, D.Y.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*. Academy of International Business, 2008, p. 920-936.
- PENG, M. W. *Estratégia Global*. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- PENROSE, E.T. *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley, 1959.
- PINCHOT III, G. *Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. São Paulo: Harbra, 1989.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *HBR*, May-June, 1990, p.1-15.
- SALARAN, M. M.; MARITZ, A. Entrepreneurial environment and research performance in knowledge-based institutions. *Journal of International Entrepreneurship*, 2009, p. 261-280.
- SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Traduzido por Sérgio Góes de Paula. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.
- SPECTOR, B.; LANE, H. Exploring the distinctions between a high performance culture and a cult. *Strategy & Leadership*, 2007, p.18-24.
- STEWART, T. A. *Capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TEECE, D. J. Firm organization, industrial structure, and technological innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1996, p.193-224.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997, p. 509-533.
- YIP, G.S. Global strategy...In a world of nations? *Sloan Management Review*, MIT, 1989, p.29-41.
- WADE, M.; HULLAND, J. The resource-based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly*, 2004, p.107-142.
- WERNEFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 1984, p.171-180.

