

AVALIAÇÃO DO POTENCIAL ESTRATÉGICO DO *SOFTWARE* DE ASSESSORIA EDUCACIONAL EM FUNÇÃO DOS CRITÉRIOS DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Carolina de Sousa Martins Melo¹
Marcelo Hugo de Medeiros Bezerra²
Josué Vitor de Medeiros Júnior³
Dennys de Azambuja Elali⁴

RESUMO

As metodologias de análise de recursos originárias da Visão Baseada em Recursos, como o modelo proposto por Mills (2002) e o VRIO proposto por Barney e Hesterly (2007), são correntes de pensamento renomadas na área de estratégia empresarial, porém são atividades de difícil aplicação prática nas organizações. A partir disso, este artigo tem como objetivo analisar a vantagem competitiva gerada por um *software* interno de gestão organizacional para uma empresa que realiza assessoria educacional por todo o nordeste do Brasil e tem sua sede em Natal no Rio Grande do Norte. Para realizar tal atividade a coleta dos dados foi feita através de um questionário com perguntas abertas dirigidas aos sócios diretores da empresa, seguido de uma entrevista para maiores esclarecimentos de dúvidas. Trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva, com abordagem qualitativa, através do método estudo de caso. Os resultados demonstraram que o *software* gera vantagem competitiva a empresa, porém essa não é sustentável devido a sua fácil imitabilidade.

Palavras-chave: Vantagem Competitiva. Recursos. Estratégia.

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Mestranda em Administração pelo PPGA/UFRN. Bacharel em Administração pela UFRN. E-mail: carolina.carolsmm@gmail.com

² Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Bacharel em Administração pela UFRN. Técnico em Controle Ambiental pelo IFRN. E-mail: marcelohugu@hotmail.com

³ Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Doutor em Administração pelo PPGA/UFRN. Professor do Departamento de Administração da UFRN. E-mail: josuevitor16@gmail.com

⁴ Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Bacharel em Administração pela UFRN. E-mail: dennys.elali@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Até o final da década de 1980, as organizações acreditavam que os seus resultados estavam associados ao seu posicionamento no mercado, trazendo a visão de que as vantagens eram geradas em um contexto externo à empresa. Posterior aos anos 1990, surgiu uma nova teoria que defendia que a vantagem competitiva era gerada internamente, portanto, era necessária uma análise interna da organização para avaliar quais os recursos disponíveis poderiam ser utilizados para explorar oportunidades externas. Desse modo, não bastava ter um bom posicionamento competitivo, mas também recursos mais apropriados às demandas destes mercados e, logo, esses recursos eram vistos como vantajosos. Uma teoria que confirma a ideia exposta acima, na área de estratégia empresarial, é a *Resources Based View* (Visão baseada em recursos - RBV), que considera os recursos internos, sejam tangíveis ou intangíveis, como pontos chaves na busca de oportunidades.

Segundo Barney e Hesterly (2007), os recursos podem ser classificados em quatro grandes categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos individuais e recursos organizacionais. A Tecnologia de Informação (TI), por exemplo, encaixa-se como um recurso físico, pelo fato desta categoria englobar toda tecnologia física usada em uma empresa.

De acordo com Hidalgo e Scur (2009), a TI pode criar vantagem competitiva, possibilitando à empresa superar os competidores ou até mesmo criar novas oportunidades de negócio, e por meio desta integração estratégica, a TI pode contribuir para a redução de custos ou auxiliar na identificação de novas oportunidades de negócio.

No entanto, a implementação prática da RBV traz algumas dificuldades relacionadas ao fato de determinar se um recurso é estratégico ou não. Uma saída para identificar se é um recurso vantajoso em uma organização é o modelo VRIO criada por Barney e Hesterly (2007). Nele o recurso deve atender a quatro critérios básicos: valor, raridade, imitabilidade, organização. Há também uma abordagem similar idealizada por Mills *et al.* (2002) que defende três critérios análogos: valor, sustentabilidade e versatilidade.

A empresa FOCO Educacional, da área de assessoria educacional no ensino superior, construiu um *software* na tentativa de melhorar a realização do planejamento estratégico que

faz com seus clientes. No entanto, não tinham dimensão do potencial estratégico que seu recurso oferece para a organização. Como visto, um meio para conhecer as vantagens e desvantagens do *software* é analisá-lo segundo a teoria de RBV e seus modelos. Saber essas informações, possibilita a empresa usufruir melhor das oportunidades que seu recurso oferece, potencializando suas qualidades e tentando reduzir os problemas e defeitos. Desse modo, o objetivo desse trabalho é compreender os aspectos estratégicos do *software* construído pela empresa de assessoria educacional à luz do modelo VRIO (BARNEY e HERSTERLY, 2007) e do modelo de Mills *et al.* (2002) e sua tendência a gerar vantagem competitiva para a organização.

Este trabalho está estruturado em seis seções, incluindo esta introdução que apresenta a contextualização e descrição do problema. A seção TI como vantagem competitiva e depois RBV, ressaltando aspectos importantes das duas áreas para este estudo. Em seguida, aborda-se o método utilizado para realizar a pesquisa. Em quarto lugar, discutem-se os dados no tópico resultado e, finalmente, em conclusão, as conclusões e limitações do estudo.

2 TI COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Cruz (2010) e Navarro (2007) se complementam ao afirmar que a TI é um conjunto de recursos que armazenam e processam dados, transformando-os em informações que serão utilizadas como auxílio ou automação de processos organizacionais.

Segundo Luppi (2008) existem quatro diferentes tipos de sistemas de informação que atuam nos diferentes níveis organizacionais: Sistemas de nível operacional, que tendem a serem utilizados em atividades rotineiras; Sistema de nível de conhecimento, que tem como principal objetivo o controle de fluxos; Sistema de nível gerencial, que procura monitorar e controlar processos administrativos; e o Sistema de nível estratégico, que auxilia nas decisões estratégicas da empresa, por meio de análises de comportamentos e identificação de tendências, tanto internas quanto externas à organização.

De acordo com Rivard *et al.* (2006), a TI tem dois papéis críticos, podendo contribuir para o desempenho no mercado quando alinhada a estratégia competitiva, ou contribuindo para implementação da estratégia da empresa, quando for utilizada para alavancar as habilidades da organização.

Com o advento da globalização e a consequente mudança global para uma economia de informação (ANDREASI & GAMBARATO, 2010) e o fato de que a organização precisa ser dinâmica e flexível para acompanhar as mudanças de mercado (DRUCKER, 1980) a TI se torna o recurso interno que traz vantagem competitiva por alavancar a agilidade dos processos organizacionais e aumentar a eficiência gerada pelos sistemas de informação.

MCFarlan (1998) adaptou as cinco forças de Porter (1998) e definiu que para se tornar um recurso estratégico a TI deveria apresentar pelo menos uma dessas características abaixo: Erguer barreiras de entradas, dificultando a entrada de novos concorrentes; Impedir troca de fornecedor, devido a serviços agregados, tornando custoso e arriscado para o cliente a troca de fornecedor; Alterar a base de competição, identificando novos nichos de mercado; Alterar o equilíbrio de poder nas relações com o fornecedor, pois são operações que reduzem o poder de barganha dos fornecedores; e por fim, gerar novos produtos, identificando necessidades ou correlações que levam ao desenvolvimento de novas mercadorias.

Outra metodologia que determina uma possível vantagem competitiva de um recurso, inclusive da TI, é o VRIO (BARNEY & HESTERLY, 2007). Ela avalia determinado recurso em quatro categorias: quanto ao seu valor monetário, o quão raro é esse recurso, com que facilidade ele pode ser imitado e/ou copiado e, mensura o quanto a organização se aproveita de tal recurso. Baseado nessas características, podemos determinar se existe a vantagem competitiva e se essa é sustentável a curto e longo prazo.

No próximo tópico serão discutidas características da teoria RBV relevantes para a realização e compreensão desse estudo.

3 RBV

Ansoff (1965) foi um dos primeiros a referenciar o termo “vantagem competitiva” na literatura de estratégia, em que o mesmo a definiu como a vantagem de antecipar uma tendência de mercado frente aos seus concorrentes e aplicá-la na sua organização.

Por algum tempo o conceito de vantagem competitiva foi esquecido na teoria da estratégia, até que na década de 70 devido à preocupação das empresas automobilísticas americanas com a crescente competição com empresas estrangeiras - em destaque as japonesas, que detinham um sucesso considerado em várias áreas - surgiu a preocupação das indústrias norte americanas com aspectos competitivos, de maneira como nunca havia se

preocupado antes. Foi nesse período que o vice-presidente da *General Electric* escreveu um artigo sobre a necessidade do planejamento estratégico com foco competitivo, e mostrando como sua empresa vinha aplicando com sucesso os conceitos descritos.

De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000) a vantagem competitiva é um dos temas fundamentais que estruturaram a evolução recente do pensamento sobre estratégia organizacional. No início dos anos 1980 a vantagem competitiva começa a ser vista como um papel central nas teorias da estratégia. South (1981) já ressaltava na época que a noção de vantagem competitiva iria guiar a filosofia gerencial predominante na década, a gestão estratégica, e que o elo da vantagem competitiva com a estratégia estreita-se tanto a ponto do processo de gestão estratégica torna-se gestão da vantagem competitiva.

O termo “vantagem competitiva” é frequentemente usado e comum na literatura de estratégia e na Administração. É clara sua ligação a um desempenho superior das empresas, no entanto, há múltiplas abordagens adotadas para justificar essa ligação, depende, portanto, do autor e do contexto.

Em destaque, há duas perspectivas que definem a vantagem competitiva, a Visão Baseada em Recursos, em que o seu surgimento nos anos 1980 possibilitou uma abordagem teórica mais técnica do termo, considerando os recursos internos como pontos chaves na busca de oportunidades e fator determinante para a geração de lucro econômico (BARNEY & HESTERLY, 2007), sendo, portanto, uma teoria ressaltante dos aspectos internos da organização; e as teorias de posicionamento estratégico que de modo geral defendem que a vantagem competitiva pode surgir não só de recursos, mas também de posições de mercado privilegiadas (VASCONCELOS & BRITO, 2004).

A RBV tem como finalidade analisar as características dos recursos internos da organização para entender as condições pelas quais eles geram vantagem competitiva e como essas características mudam ao longo do tempo (BARNEY, 1986, 1991; HOSKISSON *et al.* 2000; KRETEZER & MENEZES, 2006; MEDCOF, 2001; PETERAF, 1993).

Atualmente, segundo Santos *et al.* (2011), a RBV é uma das correntes de pensamento que se destaca na área de estratégia, em que esta corrente traz a ideia de que a estratégia empresarial é guiada de “dentro para fora”, tendo como objetivos fundamentais a obtenção e desenvolvimento de recursos que formarão a competência essencial da organização.

No entanto, há dificuldades ao implementar a RBV, pois para introduzi-la no processo estratégico de uma organização é necessário identificar e avaliar quais recursos que

gerarão vantagem competitiva. Ainda conforme Santos *et al.* (2011), muitas empresas conhecem seus ambientes internos, por meio de ferramentas, como a análise SWOT, que apenas oferecem o conhecimento de seus pontos fortes e fracos, sem um destaque maior para o desenvolvimento de recursos que podem ser ou fazer parte de um diferencial competitivo no mercado.

Nesta lógica, os recursos da firma são definidos como todos os ativos tangíveis e intangíveis que a organização controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias, aumentando a eficiência e eficácia da firma (AMIT & SCHOEMAKER, 1993; BARNEY, 1991; BARNEY & HESTERLY, 2007; WERNEFELT, 1984).

Desse modo, de acordo com Mills *et al.* (2002), o recurso é algo que sua empresa possui ou tem acesso, mesmo que este acesso seja temporário, podendo esse ser tangível ou intangível. Exemplos de recursos tangíveis são as fábricas de uma empresa, os materiais da produção, e os seus produtos. Já um recurso intangível pode ser a reputação entre os clientes, o trabalho em equipe, a qualidade do serviço, entre outros. Existe outro conceito importante na RBV que é o da capacidade, em que se entende como capacidade um subconjunto dos recursos da empresa, ou seja, capacidades sozinhas não podem fazer com que a empresa crie e implemente suas estratégias, no entanto, possibilita a utilização de outros recursos para criar e implementar tais estratégias, como exemplo a competência de marketing de uma organização e a cooperação entre as diretorias.

Barney e Hesterly (2007) classificam os recursos e capacidades em quatro categorias: recursos físicos, toda tecnologia física utilizada em uma empresa; recursos financeiros, todo dinheiro que circula pela empresa seja proveniente do lucro ou investimento de terceiros; recursos individuais, que abordam características específicas do indivíduo como inteligência, relacionamento, e visão individual dos membros da empresa; e recursos organizacionais, atributo de um grupo de pessoas, como a cultura e reputação.

Ainda segundo Barney e Hesterly (2007), duas suposições baseiam o RBV, a primeira é a heterogeneidade de recursos que afirma que mesmo empresas que competem em um mesmo setor podem ter recursos e capacidades distintas, e a segunda imobilidade de recursos, quando um recurso é único de uma empresa, custoso e difícil de imitar. Essas suposições também deram origem ao modelo VRIO, uma ferramenta utilizada para fazer uma análise interna da organização e verificar quais recursos e capacidades de uma empresa tem um potencial para gerar vantagem competitiva. O modelo VRIO engloba quatro questões que

devem ser pensadas sobre um recurso ou capacidade de modo a determinar seu potencial competitivo, as questões são: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização.

Referente ao Valor questiona se os recursos e capacidades permitem que uma empresa aproveite uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa, e caso a resposta seja positiva tais recursos podem ser considerados como força para a empresa. Se a resposta for negativa os mesmos serão considerados como fraquezas. Vale destacar que os recursos e capacidades podem ser força em um mercado e considerado como fraqueza em outro. Ressalta-se é a dificuldade encontrada em afirmar, com certeza, se um recurso explora a oportunidade e neutraliza a ameaça, e uma das estratégias para vencer essa barreira é analisar o impacto do seu uso no aumento das receitas ou redução dos custos, ou ambos em uma organização.

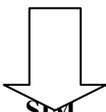
Em sequência, deve-se analisar a Raridade do recurso e capacidade, ou seja, quantas empresas concorrentes utilizam desse recurso e capacidade valiosos. Quando há um grande número de empresas utilizando o mesmo recurso não é visto como uma vantagem competitiva, mas sim uma paridade competitiva, que tem sua importância, pois nivela a empresa com a concorrência, aumentando suas chances de sobrevivência no ambiente competitivo.

Empresas com recursos valiosos e raros são geralmente inovadoras estratégicas, no entanto, essa inovação só será sustentável, tornando-se, portanto, uma vantagem competitiva caso seja difícil de imitar, ou seja, organizações que queiram o mesmo recurso sofrem de desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los, em comparação com as que já o possuem.

Um recurso e capacidade vantajosos dependem do seu valor, raridade, imitabilidade, porém para ter essa vantagem aproveitada ao máximo a empresa deve estar organizada para explorar seus recursos. Os vários componentes de uma empresa, no caso seus sistemas formais e informais de controle gerencial, sua estrutura formal, e suas políticas de remuneração devem estar alinhados com a exploração dos recursos vantajosos, de modo a oferecer uma estrutura e organização ideais para maximizar a utilização dos recursos.

Todas as questões acima discutidas podem ser agrupadas em um único modelo, no caso o VRIO, de modo a compreender o potencial de retorno relacionado com a exploração de qualquer recurso ou capacidade de uma empresa. O Quadro 1 abaixo exemplifica o que a combinação dessas questões pode resultar para uma organização.

QUADRO 1 – Modelo VRIO

Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
NÃO	-	-	NÃO  SIM	Desvantagem Competitiva
SIM	NÃO	-		Paridade competitiva
SIM	SIM	NÃO		Vantagem competitiva temporária
SIM	SIM	SIM		Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2007).

Paralelo à visão de Barney e Hesterly (2007), há a definição de Mills *et al.* (2002), quanto a maneira de classificar se um recurso é fonte de vantagem competitiva. Conforme Mills *et al.* (2002), é usado três categorias para definir a importância de um recurso, são elas: valor, sustentabilidade e versatilidade.

Assim como Barney e Hesterly (2007), Mills *et al.* (2002) define como recurso valioso aquele que possibilita aproveitar oportunidades e afastar ameaças, conferindo uma vantagem competitiva para a empresa. Sendo também considerado com valor, aquele que contribui significativamente para o valor percebido pelo cliente, proporcionando um maior lucro. Quando um recurso é raro e escasso, o mesmo tem uma tendência de ter um valor maior.

Um recurso é sustentável quando consegue se manter como vantagem competitiva por um longo tempo. Portanto, para ser sustentável o recurso deve ser difícil de imitar por parte da concorrência, como também pela dificuldade de substituição por outros recursos, sendo ideal quando nenhum outro recurso pudesse substituir o mesmo proporcionando a vantagem competitiva que ele proporciona.

Quanto à versatilidade, um recurso é versátil quando pode ser transferido para outro produto, área da empresa ou mercado, até mesmo para negócios diferentes. Seria, por conseguinte, um recurso que permitisse outras maneiras de utilização diferente da atual, e todas oferecesse vantagem igualmente, sem ter dependência com outros recursos complementares, adaptável a qualquer região geográfica, e não necessitando de muito tempo para ser transferido. Um ponto importante nessa categoria é o grau de conhecimento explícito que se tem do recurso, se há algum documento ou outras formas que registram esse conhecimento.

4 MÉTODO

A pesquisa realizada nesse artigo propôs analisar o potencial estratégico do *software* criado pela empresa FOCO Educacional, que atua na área de assessoria educacional no ensino superior. Este *software* foi pensado e desenvolvido com objetivo de melhorar um dos principais processos da empresa, a realização do planejamento estratégico que faz com seus clientes. O objetivo da pesquisa é compreender os aspectos estratégicos do *software* à luz do modelo VRIO (BARNEY; HERSTERLY, 2007) e do modelo de Mills *et al.* (2002) e sua tendência a gerar vantagem competitiva para a organização.

A pesquisa caracteriza por ser aplicada, pois tem o objetivo de gerar conhecimentos para serem utilizados na prática e dirigidos à solução de problemas específicos, (RODRIGUES, 2007), descritiva, com abordagem qualitativa, pois trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões (MINAYO; SANCHES, 1993). O método utilizado é o estudo de caso, adequado para entender um fenômeno social complexo, permitindo ao investigador reter as características mais significativas e holísticas de um evento da vida real (YIN, 2009).

Nesse estudo de caso foi utilizada a entrevista semiestruturada, o que proporcionou respostas de maior profundidade, possibilitando aos entrevistados uma maior liberdade ao responder. O questionário foi posto em prática com os dois diretores sócios fundadores da organização. Foi realizado um encontro inicial para questionar se os mesmos desejavam participar do estudo, e após a confirmação positiva, foi questionado também, se o nome da organização poderia ser utilizado no texto da presente pesquisa. Posteriormente, aspectos gerais da organização, seu histórico e funcionamento foram expostos para que fosse compreendido o funcionamento da empresa. Somente após esses procedimentos que foram realizadas as entrevistas.

As perguntas da entrevista foram elaboradas a partir do formulário de avaliação de recursos proposto por Mills *et al.* (2002), em que o foi subdividido em três partes que visavam avaliar separadamente as três categorias da metodologia do RBV, valor, sustentabilidade e versatilidade de um recurso, com adaptação de algumas perguntas, para abranger também o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007), como mostrado no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Questionário de profundidade

Quanto ao **Valor** do recurso:

1. Como você percebe o efeito do software sobre a lucratividade da organização?
2. Qual é a influência do software para ajudar a empresa a não ter uma desvantagem competitiva?
3. Qual é a influência do software para ajudar a empresa a obter uma vantagem competitiva?
4. Quantos concorrentes já possuem o mesmo software?
5. Comparado com a concorrência, qual o nível de qualidade desse recurso?

Quanto a **Sustentabilidade** do recurso:

1. Com que facilidade os concorrentes podem adquirir este software?
2. Quanto tempo demora para obter um retorno financeiro sobre o investimento neste software?
3. Qual seria o percentual de faturamento para adquirir tal recurso?
4. Qual a taxa de depreciação desse recurso? Em quanto tempo este software ficaria obsoleto se não houvesse atualizações?
5. Sua vantagem pode ser substituída por outro software?

Quanto a **Versatilidade** do recurso:

1. O recurso pode ser transferido para outros serviços e unidades da empresa?
2. Este recurso depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferido?
3. Este recurso está vinculado a alguma região geográfica?
4. Quanto tempo demoraria para reproduzir este recurso em outra parte da organização?
5. A organização tem um conhecimento explícito dos fatores necessários para reproduzir este recurso?

Fonte: adaptado de Mills *et al.* (2002).

Cada questão do questionário poderia receber as seguintes avaliações: positiva (1); neutra (0); negativa (-1). Recebia “positiva” a questão em que a resposta que contribuísse para qualificar o recurso (software) como valioso, sustentável ou versátil. Receberia “negativa” a questão em que a resposta não contribuísse para qualificar o recurso como valioso, sustentável ou versátil, e “neutro” caso a resposta não influenciasse na qualificação do recurso como vantagem competitiva. Todas as respostas das questões foram analisadas de acordo com a teoria explícita sobre RBV na perspectiva Mills *et al.* (2002) e Barney e Hesterly (2007), para serem julgadas como positiva, neutra ou negativa.

Foi realizada a soma dos pontos de cada questão em cada uma das categorias, tendo como pontuação máxima 5 (cinco) satisfazendo todos os quesitos para um recurso valioso, sustentável ou versátil, e -5 (menos cinco) sendo um recurso completamente fora da realidade das três categorias.

Por fim, foi realizada a análise qualitativa das respostas obtidas, compatibilizando os dados recolhidos nos encontros, considerando as informações dos autores referenciados sobre a temática abordada neste artigo.

5 RESULTADOS

O *software* desenvolvido pela FOCO educacional é uma ferramenta que auxilia na elaboração do planejamento estratégico que a empresa realiza para seus clientes, e todo o processo de acompanhamento que faz parte da assessoria. Esta atividade antes era realizada manualmente o que ocasionava uma série de transtornos, retrabalho, e atrasos a equipe da FOCO. Com o *software* o processo teve uma grande mudança, passou a ser mais ágil, fácil de controlar, permite a empresa ter um número bem maior de clientes ao mesmo tempo sem prejudicar a qualidade do serviço, entre outros benefícios.

Foram analisadas as respostas de cada questão individualmente para depois relacionar com o conjunto, representado pelas três categorias valor, sustentabilidade e versatilidade. A partir disso foi possível chegar aos seguintes resultados, como mostrado no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Respostas do questionário de profundidade

Quanto ao Valor do recurso:	
1. positiva - (1)	
2. positiva - (1)	
3. positiva - (1)	
4. positiva - (1)	
5. positiva - (1)	
Total	5
Quanto a Sustentabilidade do recurso:	
1. negativa - (-1)	
2. neutra - (0)	
3. neutra - (0)	
4. neutra - (0)	
5. positiva - (1)	
Total	0
Quanto a Versatilidade do recurso:	
1. positiva - (1)	
2. positiva - (1)	
3. positiva - (1)	
4. neutra - (0)	
5. positiva - (1)	
Total	4

Analisando os dados é notável que o software apresenta-se como um recurso valioso, visto que apresenta pontuação máxima: cinco. A resposta dos diretores só confirma a teoria de Barney (1986, 1991) quanto à questão do Valor, pois assim como o exemplificado eles notificam que o *software* gera um impacto direto no faturamento sem o mesmo efeito proporcional no custeio e nas despesas. Como também, afirmaram o aproveitamento de uma oportunidade, no caso a grande demanda de clientes, pois com o software eles passaram a prestar um serviço melhor, com um custo mais baixo, além de aumentar sua capacidade operacional. A empresa se destacou no seu ramo de atuação, conseguindo, portanto, uma colocação melhor no mercado, o que mostra também que esse recurso ajudou a combater umas de suas ameaças, a concorrência. Trazendo para o aspecto da raridade, eles estão completamente em sintonia, pois a FOCO não conhece nenhuma organização que tenha esse recurso.

Quanto à sustentabilidade foi detectada uma falha. Associando a teoria na questão da imitabilidade foi identificado que o *software* é de fácil imitação, ou seja, um dos pilares pra

sustentabilidade de Mills *et al.* (2002) e parte do modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007) não foi cumprido. No entanto, foi relatado que para a função que o *software* se destina não há nenhum outro recurso que possa substituí-lo, o que ainda qualifica o recurso em uma pequena parte enquanto sustentabilidade de acordo com Mills *et al.* (2002).

Já na análise quanto à versatilidade tem-se uma realidade mais positiva, visto que diante dos conceitos de versatilidade – possibilidade de transferência do recurso; independência de recursos complementares; vínculo com região geográfica; tempo de reprodução; e conhecimento explícito - ele apresenta quase todos. Como relatado nas respostas do questionário, o *software* é um recurso adaptável a qualquer região geográfica e pode ser transferido para negócios diferentes, visto que o software é customizado. Eles detêm todo o conhecimento sobre a ferramenta, pelo fato deles serem os responsáveis pelo desenvolvimento do recurso, desde a ideia até a programação do software de fato. Houve uma ressalva quanto ao tempo que levava para reproduzir o recurso em outra parte da empresa, pois, esse recurso é de uso exclusivo para o processo de assessoria da empresa, ou seja, ele é utilizado como uma ferramenta para a prestação do serviço, e eles não consideraram viável nem necessário a reprodução dele dentro da empresa, por isso não souberam quantificar. Porém, isso não interfere no fato que prioritariamente ele se mostra um recurso versátil.

Por fim, no aspecto da organização, parte integrante do modelo VRIO, foi possível identificar a partir do relato dos sócios ao falar da organização e seu funcionamento, que sua alocação de pessoal para cada cliente foi modificada, aproveitando ao máximo a utilização do software. Antes era necessário, na maioria das vezes, alocar quase que a totalidade da equipe em apenas uma assessoria, agora esse equipe é estrategicamente dividida para atender um maior número de clientes, visto que o software permite prestar o mesmo serviço com uma qualidade melhor, mas com um número de pessoas trabalhando menor.

Pelo exposto, o *software* contribui para alavancar as habilidades organizacionais da empresa objeto de estudo da pesquisa, sendo um dos papéis críticos da TI para a vantagem competitiva (RIVARD *et al.*, 2006). Também se pode tomar como base segundo a definição de Ansoff (1965) que o software tende a gerar certa vantagem competitiva, pois a organização se antecipou a seus concorrentes, no que diz respeito a adotar uma tendência de mercado, no caso a utilização da TI para otimizar seus processos internos, para gerar diferencial competitivo.

6 CONCLUSÃO

O objetivo do presente artigo foi compreender os aspectos estratégicos do *software* construído pela FOCO educacional à luz do modelo VRIO (BARNEY e HERSTERLY, 2007) e do modelo de Mills *et al.* (2002) e sua tendência a gerar vantagem competitiva para a organização. Pôde-se concluir que o software na organização estudada gera uma vantagem competitiva, no entanto, essa vantagem é temporária, pois o mesmo é um recurso fácil de imitar, comprometendo, portanto, o quesito sustentabilidade. A qualquer momento uma concorrente pode copiar seu recurso tornando-se uma paridade competitiva.

Este estudo de caso contribui para organização, no caso a FOCO, compreender melhor seu recurso suas vantagens e desvantagens, e saber tirar o melhor proveito do mesmo, gerando vantagem competitiva. O questionário apresentado, que consolidou duas visões similares, pode também ser replicado, servindo para outros estudos ou organizações que desejam avaliar se um recurso gera vantagem competitiva segundo a ótica da RBV.

Quanto às dificuldades para realização e melhora da pesquisa, destaca-se a falta de informação, devido ao receio dos diretores entrevistados de que concorrentes poderiam acessar o material e se utilizar dessas informações de modo não interessante para a organização. Devido a isso, eles não disponibilizaram dados quantitativos, como receitas, despesas e questões mais específicas da empresa que enriqueceriam as informações da pesquisa dando mais precisão aos dados.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se realizar novas pesquisas com mais dados para conseguir um resultado mais preciso, e demonstrar aos diretores que, na verdade, o maior entendimento sobre os recursos estratégicos da organização só trará vantagens para a mesma, visto que eles terão informações valiosas sobre os seus recursos e qual impacto eles geram na empresa.

ABSTRACT**EVALUATION OF THE STRATEGIC POTENCIAL OF THE ADVISORY EDUCATIONAL SOFTWARE IN FUNCTION OF THE RESORCE BASED VIEW CRITERIAS**

The methodologies of analysis of resources based on the Resource Based View such as the model proposed by Mills (2002) and VRIO proposed by Barney and Hesterly (2007), are renowned currents of thought in the field of business strategy, but they are activities which are difficult to apply in organizations. Based on that, this article aims to analyze the competitive advantage generated by an internal software of organizational management for a company that conducts education advising throughout the northeast of Brazil and has its headquarters in Natal in Rio Grande do Norte. To carry out such activity, the data collection was done through a questionnaire with open questions directed at managing partners of the company, followed by an interview for clarification of doubts. This is an exploratory descriptive research, with a qualitative approach through the case study method. The results showed that the software generates competitive advantage to the company, but this is not sustainable due to its easy imitability.

Keywords: Competitive Advantage. Resources. Strategy.

REFERÊNCIAS

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H. Strategic assets and organizational rents. **Strategic Management Journal**, v. 4, p. 33-47, 1993.

ANDREASI, Mariana Sasso; GAMBARATO, Vivian Toledo dos Santos. Uso da tecnologia da informação como vantagem competitiva nas organizações. Botucatu, SP, **Tékhnē & Logos**, v. 1, n. 2, p.1-12, fev. 2010.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets. **Management Science**, v. 32, n.10, p. 1.231-1.241, 1986.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CRUZ T. **Sistemas de informações gerenciais: Tecnologias da Informação e a Empresa do Sec. XXI**. 3.ed. São Paulo, Atlas: 2010.

DRUCKER, Peter. *Managing in turbulent times*. New York: Harper e Row, 1980.

HIDALGO, Nelson Cassius Conte, SCUR, Gabriela. **TI como Ferramenta estratégica: uma análise através da visão baseada em recursos**. 2009. Disponível em <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00287_PCN88070.pdf> Acesso em: 17 maio 2012.

HOSKISSON, R. E.; EDEN, L.; LAU, C.M.; WRIGHT, M. Strategy in emerging economies. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 249-267, 2000.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, p. 63-87, 2006.

LUPPI I. **Tipos de sistemas de informação na empresa. 2008**. Disponível em: <http://www.oficinadanet.com.br/artigo/738/tipos_de_sistemas_de_informacao_na_empresa> . Acesso em: 22 maio 2012.

MCFARLAN, F. Warren. A tecnologia da informação muda a sua maneira da competir. In: **Estratégia - A busca da vantagem competitiva**. Harvard Business Review Book. 6. ed. São Paulo: Campus, 1998.

MEDCOF, J. W. Resource-based strategy and managerial power in networks of internationally dispersed technology units. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 11, p. 999-1012, 2001.

MELO, Daniel Reis Arnold. **A importância da tecnologia da informação nas estratégias das organizações contemporâneas: Breve revisão de literatura**. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2008/artigos/412_0.pdf>. Acesso em: 24 de Maio 2012.

MILLS, John, PLATTS, Ken, BOURNE, Michael. Applying Resource Based Theory: Methods, outcomes and utility for managers. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 2, 2002.

MILLS, J. et al. **Strategy and Performance: competing through competences**. Cambridge,UK: Cambridge University Press, 2002. Disponível em <<http://assets.cambridge.org/97805217/50301/sample/9780521750301ws.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2012.

MINAYO, M. C. de S.; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: oposição e complementariedade?. Rio de Janeiro, **Cad. Saúde Pública**, jul./set., 1993.

NAVARRO I. **O que é TI? conceitos**. Disponível em: <<http://ilo.ciadolinux.com.br/2007/03/06/o-que-e-ti-parte-1-conceitos>> Acesso em: 22 maio 2012. [Parte 1].

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

RIVARD, Suzzane, RAYMOND, Louis, VERRAULT, David. Resource-based view and competitive strategy: an integrated model of the contribution of information technology to firm performance. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 15, n. 1, p. 29-50, 2006.

RODRIGUES, W. C. **Metodologia Científica**. Paracambu: FAETEC/IST, 2007.

SANTOS, C. L.; GORH, F. C.; CRUZ, H. K. I. Avaliação de recursos estratégicos em empresas hoteleiras de um município sul-mato-grossense. Curitiba, **REBRAE**, v. 4, n. 3, p. 231-243, set./dez. 2011.

SOUTH, Stephen E. Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. **Jornal of Business Strategy**, v. 1, n. 4, p. 15-25, 1981.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e métrica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, abr./jun. 2004.

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

YIN, Robert, K. **Case study research**: design and methods. 4th ed. Applied social research methods v. 5. 2009. Disponível em:
<<http://books.google.com.br/books?id=FzawIAdilHkC&printsec=frontcover&dq=yin+2010&hl=pt-BR&sa=X&ei=Af8VUvmKEITo8gTGn4GYCg&ved=0CDcQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false>>.