

O futuro da estratégia

Jay Barney é considerado hoje uma das principais autoridades no estudo de estratégia. Professor de Administração na Ohio State University, é um dos criadores do conceito da “visão baseada em recursos” (RBV), pedra fundamental do campo. Durante a Terceira Conferência Internacional da Iberoamerican Academy of Management, ocorrida em São Paulo, o pesquisador concedeu esta entrevista à RAE-executivo, na qual fala sobre RBV e sua preocupação com a estratégia em contextos turbulentos.

por Flávio Carvalho de Vasconcelos e Luiz Artur Ledur Brito FGV-EAESP

FCV: O senhor é um dos criadores da visão baseada em recursos (RBV, em inglês) em estratégia. Poderia explicar o conceito?

JB: A RBV oferece um conjunto de ferramentas, baseadas em uma teoria que explica porque algumas empresas

têm um desempenho superior a outras. Uma empresa é vista como um conjunto de recursos e competências que lhe permitem competir em certas situações e implementar estratégias específicas. A RBV analisa os atributos desses recursos e competências e como eles podem ajudar as

empresas a se diferenciar das demais e manter tal diferencial ao longo do tempo.

FCV: A RBV é uma coisa prática? Pode ser usada pelos executivos?

JB: Pode, e muito. Eu a uso intensamente em minha própria atividade de consultoria e também em pesquisa acadêmica. A RBV pode ser usada para muitas finalidades. Sua utilidade principal é ajudar os executivos a identificar quais recursos e competências podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável e quais têm uma baixa probabilidade de sê-lo. Uma das formas para fazê-lo é utilizar um dos modelos-chave da RBV: o modelo VRIO – V de valioso, R de raro, I de dificilmente imitável e O de organizável. Se você tiver recursos que criam valor, que sejam raros, difíceis ou custosos de ser imitados, e se você puder se organizar para explorá-los, esses recursos podem constituir uma fonte de vantagem competitiva sustentável para a sua empresa. Porém, se um recurso é valioso, mas não raro, o máximo que pode acontecer é sua empresa ficar em paridade com outras. Por outro lado, se

Assumir riscos, trabalhar duro e escolher bem os colaboradores não são fatores de diferenciação entre empreendedores bem-sucedidos e empreendedores fracassados.

um recurso é valioso, raro, mas de fácil imitação, ele só pode ser fonte de vantagem competitiva temporária. É o fato de ser difícil ou custoso de imitar que torna a vantagem competitiva sustentável. Meu trabalho consiste então em reunir os membros da equipe gerencial e lhes perguntar o que torna ou poderia tornar a empresa deles bem-sucedida. Eles então geram hipóteses de recursos que levam ao sucesso, identificando sua competência essencial. Algumas vezes dizem: “São os nossos produtos. Temos esse produto excepcional que é ótimo”. Então pergunto: “Bom, existe demanda para o produto, os clientes o apreciam?” Normalmente eles respondem que sim. Então, es-

tabelecemos o primeiro passo: o produto é valioso. Dando seqüência, faço outra pergunta: Será que o produto também é raro? Às vezes os gerentes admitem que existe uma dezena de outras empresas fazendo um produto semelhante; logo, ele não é raro. Nesse caso, o produto não poderá ser fonte de vantagem competitiva. Seguindo esse procedimento, o que se deve fazer é ir rejeitando as hipóteses até encontrar uma que passe por todos esses testes, encontrando o que realmente torna a empresa especial. O que o modelo VRIO faz é identificar qual é, de fato, a competência essencial da empresa em questão.

LAB: Um amigo tem uma barraquinha de cachorro- quente muito bem sucedida... O senhor se lembra dessa história?

JB: Uma das formas que uso para ensinar a RBV é citar esse caso hipotético muito simples. Começo contando que, além de ser professor e consultor, tenho uma barraquinha de cachorro quente como negócio particular, paralelo. É uma barraquinha muito bem-sucedida. Na verdade, consigo tirar desse negócio cerca de 10 mil dólares por mês!

Descontados os impostos! Nada mal para um professor universitário. Movido pela ambição, estou pensando em expandir o negócio, talvez até em mudar de profissão, mas não tenho certeza do que realmente torna a barraquinha de cachorro-quente tão bem sucedida. Reúno-me então com um grupo de amigos para levantar sugestões sobre os fatores que realmente levam ao sucesso. Alguém

sempre sugere que poderia ser a qualidade das salsichas. De fato, uso salsichas de qualidade. O pão também é excelente, comprado fresquinho todo o dia. A barraquinha é muito limpa e arrumada, e o serviço é rápido. Além disso, há ainda um molho especial que faço tendo por base uma receita da tataravó da minha esposa, de origem polonesa. Temos também um *jingle* exclusivo. Só canto em situações especiais. Todos esses aspectos são, sem dúvida, possibilidades plausíveis do motivo por que a empresa está indo tão bem. Agora, se você usa o modelo VRIO, a solução fica bem mais fácil. Por exemplo, as salsichas são claramente valiosas, mas não são raras: todos podem comprá-las do

mesmo fornecedor. O que elas podem fazer é igualar minha empresa à de outros, sem no entanto caracterizar vantagem competitiva. O mesmo vale para os pães. Idem para a limpeza e rapidez. Competimos, por exemplo, com o McDonalds nesse quesito! São todos fatores valiosos, porém não são raros. Já quanto ao *jingle*... ele é, na verdade, horrível! Nem valioso ele chega a ser, podendo então ser facilmente descartável. No final, o que resta é o molho baseado na receita da tataravó de minha esposa. Ele é valioso e também raro. Ninguém tem a receita, e por isso ninguém consegue imitá-lo. Escondemos a receita de todo mundo. A questão que surge é: se isso for fonte de vantagem competitiva sustentável, como devo me organizar para explorá-la melhor? Uma das formas de fazê-lo seria abrir uma rede de barraquinhas de cachorro-quente ou então montar uma franquia. Porém, se o que nos distingue é o molho, talvez devêssemos vender apenas o molho. Dessa discussão pode surgir uma estratégia que inclui a embalagem do molho e sua venda pela Internet; ou uma estratégia ainda melhor, como a formação de uma aliança com uma empresa de produção e distribuição de produtos de consumo, que pudesse explorar o negócio mais amplamente.

LAB: A analogia com o que acontece em grandes empresas é possível?

JB: Claro que o exemplo da barraquinha de cachorro-quente é muito simples, mas não muito distante do que se faz nas empresas, grandes ou pequenas. Nos Estados Unidos, e acredito que no Brasil também, quando você pergunta a um empreendedor bem-sucedido o que o levou ao sucesso, as respostas são algo como: trabalhei duro, assumi riscos e tive bons colaboradores. Por outro lado, quando você pergunta a um empreendedor fracassado o que deu errado, ele responde: não sei, trabalhei duro, assumi riscos e tive bons colaboradores. Se isso for verdade, trabalhar duro, assumir riscos e escolher as pessoas certas não são fatores de diferenciação entre empreendedores bem-sucedidos e fracassados. Esses fatores são claramente valiosos, mas não são raros. Não podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

FCV: Que outros usos tem o modelo VRIO?

JB: O modelo VRIO é muito útil. Você pode usá-lo em

muitas situações. Na carreira, por exemplo. Ter um MBA nos Estados Unidos é certamente valioso, mas não é mais raro, a não ser que você tenha um MBA das escolas mais famosas, o que é, ao mesmo tempo, raro e custoso para ser imitado. Desse modo, o retorno de um MBA das escolas de ponta é alto, enquanto o retorno de uma escola comum é bastante baixo.

LAB: Em uma de suas conferências, o senhor mencionou que, ao aplicar esse modelo ao fenômeno da “bolha da Internet”, o senhor foi capaz de prever que ela explodiria.

JB: É verdade. Eu estava em uma conferência na Itália, e por razões que não conseguia entender, esse fenômeno da super-avaliação das empresas envolvidas com a Internet era ainda maior lá do que nos Estados Unidos. Alguém me perguntou como eu aplicaria o modelo VRIO às empresas da Internet. Novamente, a primeira pergunta a ser feita é se essas empresas trazem alguma coisa que tenha valor para o mercado. A resposta é sim para algumas, e não para outras. O que é raro nas empresas da Internet? A interface? Não, pois muitas pessoas podem construir uma, ou facilmente contratar alguém para fazer por elas. Seria o produto? Dificilmente, pois a maioria dos produtos também é vendida por outros canais. Talvez algumas pistas venham da marca. Uma empresa como a Amazon realmente tem uma marca forte; idem para o eBay. Consigo ver algumas empresas que têm marca forte, mas não muitas. Essas empresas podem ter algo valioso e raro. As marcas também podem custar para serem imitadas, pois levam um bom tempo para serem construídas. Contudo, a grande maioria das empresas “comuns” da Internet não tem nenhuma fonte identificável de vantagem competitiva sustentável.

FCV: Quais são as suas idéias quanto ao futuro da estratégia. Quais os reais desafios para os executivos e pesquisadores?

JB: Começemos com os executivos. Os problemas que eles enfrentam não são novos, mas são difíceis. Essa dificuldade se relaciona com o impacto da incerteza em nossa vida, tanto pessoal como profissionalmente, como ho-

mens de negócios. Se pudéssemos prever todas as mudanças no ambiente competitivo, na política e na economia mundial, a estratégia seria simples, trivial. Saberíamos exatamente o que fazer. É claro que em um mundo como esse também não haveria vantagens competitivas. Acredito que modo como tomamos decisões, conduzimos organizações, criamos estratégias e as implementamos frente a essa tempestade de incertezas é o desafio mais crítico, tanto do ponto de vista intelectual como prático. Há muitas pessoas ao redor do mundo capazes de orien-

A utilidade principal da “visão baseada em recursos” (RBV) é ajudar os gerentes a identificar quais recursos e competências podem constituir uma fonte de vantagem competitiva sustentável

tar uma empresa no processo de planejamento estratégico: definir uma missão, escolher os objetivos, as metas, etc. Todo esse aparato é, contudo, inútil frente a algo como o choque de 11 de setembro nos Estados Unidos ou a depreciação da moeda na Argentina. Em uma semana, tudo pode mudar, e de forma imprevisível. Aprender a tratar essa imprevisibilidade e levá-la em conta em nossos modelos é o grande desafio. No modelo VRIO isso se reflete na dificuldade de determinar se algo é realmente valioso ou raro. Quando é possível responder a essas questões, torna-se relativamente fácil determinar qual estratégia seguir. O quebra-cabeça intelectual se configura quando não é possível responder a essas questões devido à incerteza.

FCV: Ler e aprender sobre estratégia é algo que deve estar no topo da agenda dos executivos. Qual a sua recomendação para o ensino da estratégia?

JB: O exemplo da barraquinha de cachorro-quente é a maneira como introduzo as noções da visão baseada em recursos de estratégia. Faço de conta que a barraquinha

de cachorro-quente é minha e busco envolver os alunos na discussão, obtendo quase sempre uma grande lista de alternativas para o estudo do modelo VRIO. Em seguida, aplico o modelo às alternativas, e acabamos rejeitando todas essas hipóteses, uma a uma, até restar o molho especial. Desenvolvo o restante do curso com casos. Não é difícil entender a teoria; o segredo é aprender a aplicá-la. Com 10 ou 15 casos, vários aspectos podem ser cobertos. Uso diversos casos clássicos, mas os interpreto de forma particular. Originalmente, eles não foram es-

critos com as idéias da visão baseada em recursos, mas funcionam muito bem quando interpretados à luz dela. Um exemplo é o caso da Southwest, no início dos anos 1990. Na ocasião, os executivos da empresa estavam discutindo onde alocar três novas aeronaves. A escolha era entre ampliar o sistema de rotas existente ou migrar para um sistema totalmente novo, atingindo a costa leste dos Estados Unidos, onde nunca

havam estado antes. Quando se aplica o modelo VRIO a esse caso, considerando quem poderia competir com a Southwest, a análise claramente indica que eles deveriam ir à costa leste. Essa decisão não é óbvia no começo. Quando pergunto aos alunos, antes, o que eles deveriam fazer, a maioria opta por uma solução segura: a simples expansão da rota já existente. A lógica da visão baseada em recursos revela que esse é o momento de assumir um risco. O caso evidencia o caráter prático das ferramentas.

Flávio Carvalho de Vasconcelos

Prof. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP

Doutor em Administração de Empresas pela HEC/Paris

E-mail: fvasconcelos@fgvsp.br

Luiz Artur Ledur Brito

Prof. do Departamento de Produção e Operações Industriais da FGV-EAESP

Doutorando em Administração na FGV-EAESP

E-mail: lbrito@fgvsp.br