



Noviembre 2018 - ISSN: 1696-8360



GESTÃO DE INFORMAÇÕES A PARTIR DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

Prof Me. João Luiz da Matta Felisberto¹

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

João Luiz da Matta Felisberto (2018): "Gestão de informações a partir da visão baseada em recursos como vantagem competitiva sustentável", Revista contribuciones a la Economía (octubre-diciembre 2018).

En línea: <https://eumed.net/ce/2018/4/vantagem-competitiva-sustentavel.html>

RESUMO

A partir de um estudo bibliográfico este trabalho pretende gerar reflexão sobre a gestão de informações enquanto fonte de vantagem competitiva sustentável em uma organização fomentando o estudo da informação e sua gestão enquanto recurso organizacional a partir da RBV e seu modelo VRIO. Este trabalho é fruto de amplo levantamento bibliográfico onde são compiladas e analisadas diversas publicações que tratam dos temas em estudo. Opta-se por trabalhar a perspectiva da RBV, *inside out*, em detrimento à visão *outside in*, de Porter. Verificou-se que a informação e sua gestão são fonte de vantagem competitiva (VC) sustentável (VCS) e, a partir daí, pode ser tratada como estruturante do atributo "organização" do modelo VRIO. Aflora a demanda por estudos posteriores que apresentem e testem modelos teóricos capazes de congregarem os demais atributos (valor, raridade, imitabilidade). Outrossim, este trabalho aumenta a discussão nesta seara e possibilita reflexões para profissionais que se debruçam sobre esta temática.

Palavras-chave: Visão Baseada em Recursos. Gestão de informações. Vantagem competitiva. Gestão estratégica.

ABSTRACT

Based on a bibliographical study, this work aims to generate reflection on information management as a source of sustainable competitive advantage in an organization fostering the study of information and its management as an organizational resource from the RBV and its VRIO model. This work is the result of a large bibliographical survey where several publications dealing with the themes under study are compiled and analyzed. We choose to work with RBV's perspective, inside out, in detriment of Porter's outside view. It was verified that the information and its management are a source of sustainable competitive advantage (VC) and, from there, can be treated as structuring of the attribute "organization" of the VRIO model. There is a demand for further studies that present and test theoretical models capable of assembling the other attributes (value, rarity, imitation). Moreover, this work raises the discussion in this area and allows reflections for professionals who study this theme.

¹ Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais, Professor da Academia da Polícia Militar de Minas Gerais e Doutorando em Administração pela Universidade FUMEC. Email: jlmfelisberto@yahoo.com.br.

Keywords: Resource Based View. Information management. Competitive advantage. Strategic management

1 INTRODUÇÃO

Vivemos hoje um processo de grande competitividade em todos os setores da sociedade de maneira tal que, toda e qualquer organização, pública ou privada, para se manter competitiva, necessita de mudanças e inovações contínuas, estratégias e métodos que viabilizem acompanhar as crescentes transformações da atualidade. Tendo em vista que uma organização é um sistema corporativo, múltiplas peças-chave de seu sistema estão interligadas de maneira tal a gerar produtos ou serviços no ambiente organizacional em que atua. Sob esta perspectiva, há diversas opções que podem ser geridas de forma estratégica ao que tais estratégias dependem de diversos fatores em uma organização (GONÇALVES; COELHO; SOUZA, 2011).

Para que as estratégias sejam implementadas, segundo Barney (1991), é fundamental uma combinação particular de capital físico, humano e organizacional além do talento do executivo, inerente a quase todas as estratégias corporativas. Dentre os ativos de uma organização, normalmente há recursos intangíveis os quais se mostram como sendo de fundamental importância para a diferenciação em face aos concorrentes, entretanto, conforme salientam Gonçalves; Coelho; Souza (2011), estes ativos são difíceis de serem identificados e mensurados. Nesse contexto, Teece (1986) traz que os ativos intangíveis são essenciais para o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem organizacional e não somente para o desenvolvimento da inovação.

Os recursos internos, tais quais conhecimento, cultura organizacional, processos, entre outros, podem ser desenvolvidos pela organização e, nesse sentido, para uma determinada organização se colocar uma posição estratégica de destaque, ela precisará desenvolver um conjunto de recursos e habilidades os quais não possam ser negociados, imitados ou substituídos, tendo em vista que estas seriam as únicas possibilidades existentes aos seus concorrentes (WERNERFELT, 1984; DIERICKX; COOL, 1989; VON KROGH; ROOS, 1995). Nesse contexto, a vantagem competitiva é resultado da implementação de uma estratégia delineada pela organização a qual não seja implementada, simultaneamente, pelos atuais e potenciais concorrentes (BHARADWAJ; VARADARAJAN; FAHY, 1993, VON KROGH; ROOS, 1995). Essa vantagem competitiva passa a ser sustentável quando a transferência e utilização dos recursos internos da empresa são de difícil acesso ou replicação pelos concorrentes (PORTER, 1996, HOFFMAN, 2000, TEECE, 2000, IAMIN, 2007).

Com o impacto das transformações sociais, políticas, econômicas e tecnológicas nas organizações, o ambiente organizacional se tornou mais instável ao que a concorrência ficou mais acirrada e o grau de incerteza nas decisões aumentou, nesse contexto, a informação cresceu em importância e abrangência. A partir desse universo mais competitivo impõe-se às organizações novos desafios ao que exige-se um melhor conhecimento do comportamento das variáveis ambientais e da própria organização. Nesse sentido, a gestão de informações é fundamental para que as organizações possam minimizar os riscos garantindo a sobrevivência e o bom desempenho no futuro, obtendo, por conseguinte, vantagem competitiva sustentável.

Não há dúvida que a informação é um dos ativos mais valiosos de uma organização, entretanto, para que uma informação tenha qualidade, é fundamental que deva ser precisa, atual, relevante e estar disponível aos usuários (DAVENPORT et al., 2004). Sob essa perspectiva, um sistema de informações (SI) deve ser capaz de coletar, processar, armazenar, analisar e disseminar informações a fim de atender um determinado propósito. Segundo Laudon e Laudon (2004) um SI é uma solução organizacional e administrativa a qual se vale da tecnologia da informação para enfrentar os desafios exarados pelo ambiente fornecendo soluções para estes e para os problemas na seara organizacional. Sob essa ótica, a gestão de informações desfralda-se como fonte vantagem competitiva sustentável.

O trabalho de Barney (1986) traz o início das tratativas sobre a *Resource-based view* (RBV) ao que implementou a posição dos recursos heterogêneos. Neste trabalho, o autor em epígrafe discute que há somente dois caminhos para a organização obter retornos acima da média do mercado: desenvolver uma informação superior sobre o valor dos recursos ou sorte, entretanto, o fator sorte

não pode ser administrado, nesse sentido, o caminho seria a aquisição de informação superior a fim de se obter retornos acima da média (MARITAN; PETERAF, 2011). Sob esta ótica, o presente estudo tem como temas a gestão de informações e a vantagem competitiva (VC) sustentável (VCS) no ambiente organizacional ao que é desenvolvido um estudo bibliográfico do qual se pretende gerar reflexão sobre a gestão de informações enquanto fonte de vantagem competitiva sustentável em uma organização fomentando o estudo da informação e sua gestão enquanto recurso organizacional a partir da RBV e seu modelo VRIO a fim de gerar vantagem competitiva (VC) sustentável (VCS).

Este trabalho é fruto de amplo levantamento bibliográfico onde foi possível compilar e analisar diversas publicações as quais tratam dos temas em estudo viabilizando o fomento das discussões sobre a gestão de informações enquanto vantagem competitiva sustentável a partir da RBV. Sob esta ótica, apresenta-se análise e discussão dos conceitos que permeiam o tema macro estratégia que é delimitado ao tema vantagem competitiva, focalizado em vantagem competitiva sustentável e, especificamente, na *Resource-based view*, ou visão baseada em recursos (VBR). Desenvolve-se também a delimitação do tema macro no tema gestão estratégica de informações focalizando nos sistemas de informações. Como constatação geral verificou-se que a informação e sua gestão estratégica são fonte de vantagem competitiva (VC) sustentável (VCS) e nesta perspectiva fomenta-se estudos que possam idealizar e testar modelos teóricos que considerem a informação, tratada estrategicamente, como parte estruturante do atributo “organização” no modelo VRIO.

2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Dentro dos estudos de vantagem competitiva sustentável (VCS), há dois modelos: a visão *outside in* (de fora para dentro) de Porter, na qual a análise é direcionada para a relação entre a empresa e sua indústria e a busca por uma posição vantajosa nessa indústria e a visão *inside out* (de dentro para fora) a qual direciona-se para uma abordagem baseada em recursos com os pressupostos básicos: (1) a heterogeneidade dos recursos entre firmas, mesmo dentro de uma mesma indústria; e (2) a mobilidade imperfeita desses recursos (BARNEY, 1991). Outrossim, a RBV traz para o núcleo das análises a obtenção e/ou desenvolvimento de recursos para a geração da vantagem competitiva, por outro lado, na visão de Porter, são evidenciadas a homogeneidade e a mobilidade perfeita de recursos. Na RBV os pressupostos são exatamente opostos, ou seja, heterogeneidade e mobilidade imperfeita de recursos (ITO;GIMENEZ, 2011). Isto posto, neste trabalho opta-se por trabalhar a perspectiva da RBV, *inside out*, em detrimento à visão *outside in*, de Porter, ao que entende-se que os recursos internos como as informações e sua gestão estratégica podem ser mecanismos e potencial fonte de VCS.

A principal referência à base teórica da RBV é atribuída a Edith Penrose (1959), considerada a base mais sólida para este conceito tendo em vista a aproximação da ideia central da RBV, pois propõe aspectos internos da firma e o uso dos recursos (CARVALHO; PREVOT; MACHADO, 2012). A partir dos anos 70, várias correntes do pensamento econômico trataram acerca do tema vantagem competitiva ao que valeram-se de diferentes abordagens conceituais (VASCONCELOS; CYRINO, 2000), entretanto, a discussão conceitual acerca da *resource-based view* teve início nos anos 80, com os trabalhos de Wernerfelt (1984), Dierickx e Cool (1989), Barney (1991), Grant (1991), Peteraf (1993), bem como de Von Krogh e Roos (1995), os quais trataram a RBV como uma real fonte de manutenção da vantagem competitiva. Os trabalhos dos aludidos autores apresentam uma visão “*inside out*” ou “de dentro para fora”, denotando que os recursos internos à organização podem conduzir a uma condição de vantagem competitiva.

Vários são os conceitos que definem o significado de recurso organizacional dentro da literatura, Barney e Clark (2007, p. 143) trazem que recursos organizacionais “são todos os bens, capacidades, competências, processos e atributos organizacionais, informação, conhecimento e outros tantos controlados pela organização e que possibilitam a empresa conceber e implementar estratégias que aprimorem sua eficiência e eficácia.” Sendo assim, na *resource-based view*, a organização adquire e sustenta vantagem competitiva ao que desenvolve recursos e capacidades valiosos, de modo a serem intercambiáveis e representarem os ativos tangíveis e intangíveis utilizados por esta a fim de desenvolver suas estratégias (RAY; BARNEY; MUHANNA, 2004).

Os conceitos centrais da RBV denotam que a organização e seu ambiente de atuação são heterogêneos em face de seus recursos estratégicos, ademais, tais recursos não são simetricamente móveis por entre as empresas. Nesse contexto a heterogeneidade se apresenta como condição essencial para a vantagem competitiva e para a gestão estratégica da organização (PETERAF, 1993). A partir dos princípios da heterogeneidade e imobilidade dos recursos, sustentáculos da RBV, Barney (1991) desenvolve o framework VRIS (valeroso, raro, imperfeitamente imitável e imperfeitamente substituível). O modelo VRIS/VRIN é revisto por Barney (1995) ao que se torna o framework VRIO (valeroso, raro, imperfeitamente imitável/substituível, organização), A letra "I" (dificuldade de imitação) é agregada ao framework se referindo ao atributo imperfeitamente imitável e imperfeitamente substituível, por sua vez, a letra "O" (organização) discute se a organização está devidamente organizada a fim de explorar seus recursos e capacidades (BARNEY, 1995; BARNEY; WRIGHT, 1998; SHAFEEY; TROTT, 2014).

O atributo "organização" é aquele capaz de conectar todos os demais recursos organizacionais a fim de que formem uma vantagem competitiva sustentável, nesse contexto, segundo Barney (1995), a vantagem competitiva sustentável não pode ser desenvolvida tão somente pela avaliação das oportunidades e ameaças ambientais, esta depende da plena compreensão das forças e fraquezas internas à organização desencadeando em recursos e capacidades únicos que esta desenvolve e transporta para o ambiente competitivo. Cabe destacar que o desempenho da organização, a partir do modelo VRIO, pode culminar tanto em vantagem competitiva sustentável quanto em desvantagem competitiva (Figura 1). A vantagem competitiva é alcançada quando se cria um valor econômico maior que o valor marginal em relação aos competidores no ambiente competitivo (BARNEY; CLARK, 2007).

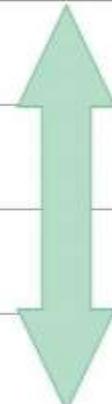
O recurso é...					
Valeroso?	Raro?	Difícil de ser imitado?	Suportado pela organização?	Implicações competitivas	Performance
não		Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
sim	não	...		Competitividade paritária	Normal
sim	sim	não		Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
sim	sim	sim		Vantagem competitiva sustentável	Acima do normal

Figura 1- VRIO Framework.
 Fonte: Barney; Clark (2007).

Nesse contexto, é possível estabelecer discussão acerca dos atributos da RBV a partir do framework VRIO no qual os recursos são vistos nos termos dos indicadores estabelecidos (quadro 1):

INDICADOR	PARÂMETRO
Valor	Um recurso denota valor quando possibilita que uma organização adote estratégias as quais melhorem sua eficiência e eficácia ao que permite a esta explorar oportunidades ou neutralizar ameaças externas.
Raro	Um recurso é considerado raro quando não é possuído por um grande número de competidores ou potenciais competidores ao que gera, por conseguinte, vantagem competitiva.
Inimitável	Um recurso de valor e raro somente será capaz de gerar vantagem competitiva sustentável caso as organizações que não o possuem não forem capazes de obtê-lo ou o forem com custo superior de forma tal que torne limitada a imitação, gerando, por conseguinte, desvantagem de custos para obtê-lo ou desenvolvê-lo.
Organização	Embora o recurso seja de valor, raro e inimitável, a empresa, para usufruir da capacidade de geração de vantagem competitiva destes, deve estar devidamente organizada de maneira tal a explorá-los.

Quadro 1 – Parametrização dos indicadores VRIO.

Nota: Elaborado a partir de Barney (1991; 2007).

Os estudos pautados na RBV foram se aprimorando ao longo dos anos consolidando um mapa o qual norteou a condução dos estudos desde Wernerfelt (1984), Dierickx e Cool (1989) e Barney (1986, 1991, 1995, 2007) e, na sequência, Amit e Shoemaker (1993), Grant (1991) e Peteraf (1993) e os quais trouxeram a sustentação para o desenvolvimento dos estudos da área (MARITAN; PETERAF, 2011). Em meta-análise sobre a perspectiva RBV, Crook *et al.* (2008) contribuem para afirmação de que a RBV pode ser considerada não somente uma visão, mas uma teoria – RBT. Neste estudo é possível verificar que o desempenho das organizações consolida-se na medida em que estas possuem recursos estratégicos. Os estudos em RBV, atualmente, encontram-se mais concisos e em processo de amadurecimento, o que leva alguns autores a substituírem o termo RBV por RBT – *Resource-based theory*, conforme se observa em Barney, Ketchen e Wright (2011), Williams e Siegel (2011), Maritan e Peteraf (2011), Crook *et al.* (2008) e Molloy *et al.* (2011). Entretanto, o presente estudo se vale da terminologia tradicionalmente conhecida como RBV.

De forma ampla, toda organização tem um acesso similar à informação sobre o ambiente competitivo em que atua, no entanto, nem todas se assimilam no gestão dos processos de informação internos à organização, em outras palavras, quem melhor administra a aquisição e acumulação dos recursos internos poderá obter VCS em relação à concorrência (MARITAN, PETERAF, 2011). Sob esse perspectiva, o próximo tópico estabelece discussão acerca da gestão estratégica de informações ao que, vista sob a ótica da RBV, poderá fornecer vantagem competitiva sustentável para a organização que a desenvolve.

3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE INFORMAÇÕES

Ao longo dos anos a importância e abrangência da informação vem aumentando, as transformações sociais, políticas, econômicas e tecnológicas nas organizações transformaram as formas de produzir, distribuir e administrar, em outras palavras, mudaram a forma de competir das organizações. Nesse contexto, o ambiente organizacional tornou-se mais instável e competitivo ao que impôs novos desafios exigindo, por conseguinte, melhor conhecimento do comportamento das variáveis ambientais e internas da organização. Todo esse arcabouço convergiu para o aumento da demanda dos gestores por informações as quais auxiliem as organizações a minimizar o risco e, nesse viés, proporcionar vantagem competitiva sustentável.

Dado “é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação.” (OLIVEIRA, 2002, p. 36). Para se transformarem em

informação, os dados precisam ser interpretados / processados. Sendo assim, depreende-se que os dados são itens básicos de informação enquanto as informações são o resultado do processamento destes. Desse modo, Oliveira (2002, p. 36) traz que “a informação é o dado trabalhado o qual permite ao executivo tomar decisões. Outrossim, “não há dúvidas de que a informação é um dos ativos mais importantes e valiosos de uma organização. Uma orientação para a informação em uma organização poderia desencadear valiosas melhorias no desempenho dos negócios (DAVENPORT et al., 2004).

A fim que a informação forneça condições à organização de utilizar seus recursos com eficiência e se torne, por conseguinte, fonte de vantagem competitiva, é necessário ter capacidade para reunir e processar dados em determinado contexto bem como a informação ser coletada e registrada com características que as faça se apresentar como “boa” (quadro 2), por conseguinte, valiosa, ou seja, ser fonte de vantagem competitiva. Outrossim, no ambiente organizacional a informação deve estar disponível a todos os indivíduos e áreas a elas afetas ao que, Beal (2004) corrobora com Stair (1998) quando descreve que a informação valiosa é aquela que, além de ser precisa, atual, relevante e estar disponível aos usuários deva ser aplicada em diferentes contextos, tais quais: fator de apoio à decisão; fator de produção; fator de sinergia e; fator determinante de comportamento.

CARACTERÍSTICAS	DEFINIÇÕES
Precisa	Ausente de erros
Completa	Contém todos os fatos relevantes
Econômica	A produção é de relativa economia
Flexível	Passível de ser utilizada para diversas finalidades
Confiável	Oriunda de fonte confiável
Relevante	Útil para a tomada de decisões
Simple	Não ser demasiadamente complexa
Em Tempo	Enviada quando necessário
Verificável	Permite ser checada a fim de saber se está correta

Quadro 2 – Características da boa informação.

Fonte: Adaptado de Stair (1998, p. 6).

Um sistema de informação (SI), conforme Beuren e Martins (2001, p. 8) “consiste em uma soma estruturada de elementos,”, quais sejam: a informação em si; os recursos humanos; as tecnologias da informação; e as práticas de trabalho. Tais sistemas se prestam a fornecer suporte ao processo decisório nos níveis estratégico, tático e operacional da organização ao que, segundo Albuquerque (2004, p. 27), são estruturados para: “suportar as atividades não gerenciais; ajudar os administradores a tomarem decisões através da análise dos relatórios gerenciais; e produzir informações sobre a empresa, seu ambiente e desempenho global.” Tal sistema deve “ajudar o decisor na assimilação rápida de informações e na identificação de problemas e oportunidades.” (BEUREN E MARTINS, 2001, p. 13). A fim de alcançar seus objetivos, um SI precisa possuir as seguintes características (STAIR, 1998; BEUREN e MARTINS, 2001):

- ✓ facilidade de uso - pouco treinamento e fácil aprendizado;

- ✓ variedade de recursos gráficos - diversidade para se explorar ícones, gráficos, cores, símbolos e imagens;
- ✓ disponibilidade e variedade de informações internas e externas - fornecer dados e informações acerca da organização, do ambiente em que atua, e das forças e fraquezas organizacionais;
- ✓ flexibilidade - adaptabilidade às mudanças do ambiente e necessidades do gestor;
- ✓ filtragem e resumo - produção de informações nos formatos demandados pelo gestor;
- ✓ *drill down* - capacidade de aprofundar as informações em detalhes; e
- variedade de recursos computacionais - capacidade de rápida recuperação de informações.

Nesta mesma linha de raciocínio, Turban et al. (2006) caracterizam um SI como sendo um sistema capaz de coletar, processar, armazenar, analisar e disseminar informações com fulcro no alcance de um determinado propósito. Por outro lado, Laudon e Laudon (2004) defendem que, sob a ótica de uma organização, um SI é solução organizacional e administrativa o qual se vale da tecnologia da informação com o objetivo de enfrentar os desafios decorrentes do ambiente em que a organização atua fornecendo soluções para estes e para os problemas organizacionais. Nesse viés, é possível verificar que um SI é fonte de vantagem competitiva. Em termos conceituais, os sistemas de informação podem ser classificados, conforme ensina O'Brien (2004), em dois grandes grupos: como operações; ou como gerencial (figura 2).

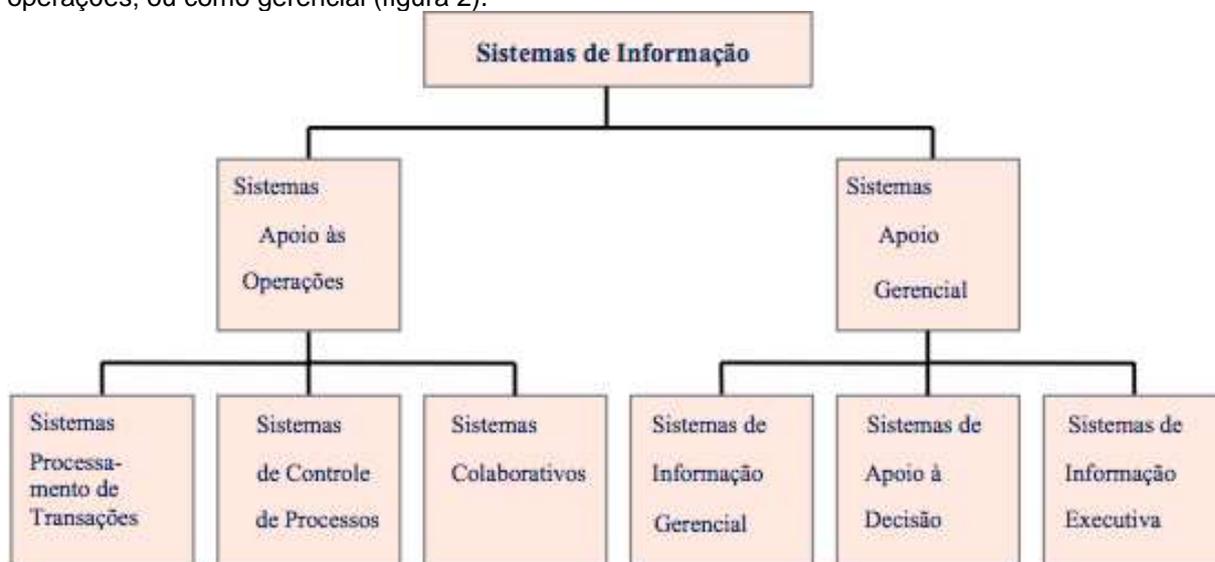


Figura 2: Classificação dos Sistemas de Informação.
Fonte: O'Brien (2004).

Notadamente, um sistema de informações deve ter a capacidade de fornecer suporte à definição de uma visão organizacional geral, ao planejamento estratégico, à organização estratégica e de pessoal, ao controle estratégico e ao gerenciamento de crises, de forma rápida e simplificada (STAIR 1998). Para que este sistema seja útil e gere vantagem competitiva, é essencial que elimine a redundância de informações bem como integre informações internas e externas de tal forma a disponibilizar amigável e rapidamente, informações aos gestores da organização. Nesse sentido, a próxima seção apresenta discussão da gestão estratégica de informações como fonte de vantagem competitiva, à luz do *Resource-based view*, conforme proposta inicial deste estudo.

4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Notadamente, a informação (aqui trabalhada a informação organizacional interna – alvo deste estudo) permeia todas as etapas do processo de gestão estratégica ao que, nesse sentido, se apresenta como fator de sucesso e vantagem para determinada organização. Nesse contexto, a informação estratégica permite ao gestor tomar decisões organizacionais qualificadas possibilitando-lhe escolher o melhor caminho sob a ótica do cumprimento da missão organizacional de forma tal a obter melhores interações com o ambiente, em outras palavras, a informação estratégica fornece

vantagem competitiva à organização que a possui. Enquanto fonte de vantagem competitiva, utilizada para identificar pontos fortes e pontos fracos em uma organização, a informação estratégica pode ser classificada em dois tipos, quais sejam: informações acerca dos recursos e capacidades organizacionais atuais (viabilizam a identificação dos recursos disponíveis e das habilidades organizacionais a fim de criar vantagem competitiva); e informações de resultados (descrevem o desempenho da estratégia implementada por meio de indicadores de desempenho).

A fim de garantir vantagem competitiva, a organização precisa ter à sua disposição um conjunto de indicadores, conforme se verifica na figura acima, os quais estejam alinhados com os objetivos organizacionais e permitam ao gestor elaborar análises qualificadas do desempenho organizacional bem como dos recursos e habilidades disponíveis. O elo entre desempenho nos negócios e a orientação para a informação conduz os gestores à compreensão do posicionamento de suas organizações (DAVENPORT, et al., 2004). Sob esta ótica, Soh e Markus (1995) formularam um modelo a partir do qual a essência da competitividade *versus* informação deixa de ser o aspecto “se os investimentos em TI trazem benefícios”, para os aspectos relacionados a “como, quando e porque estes benefícios podem ocorrer ou não” (figura 3).

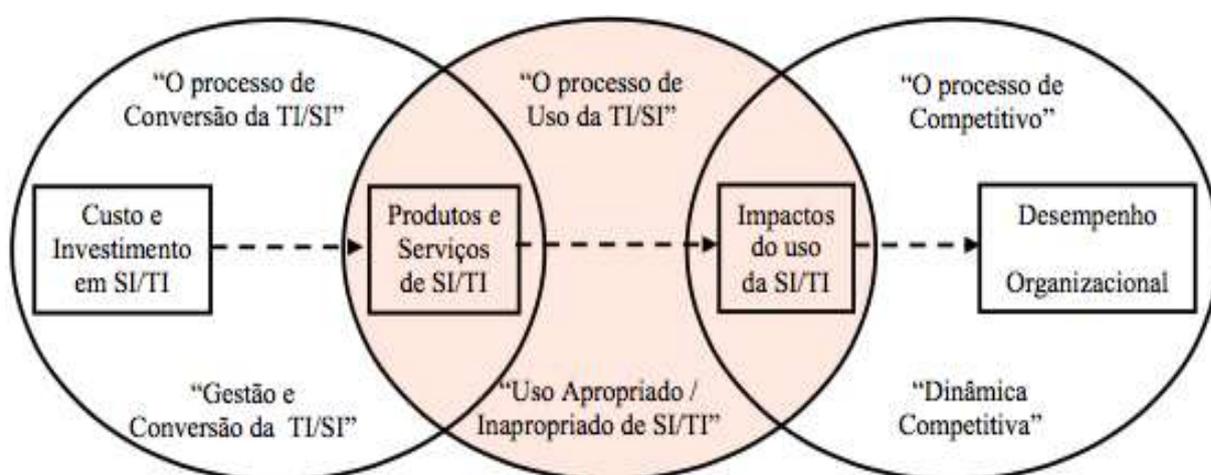


Figura 3: Como a TI/SI criam valor para os negócios.
Fonte: Soh e Markus (1995).

Abstrai-se deste modelo que o desempenho de uma organização não é diretamente relacionado aos investimentos e custos de um SI/TI. Os fatores intermediários ao processo impactam no desempenho organizacional ao que podem ter conotação positiva ou negativa neste. Este trabalho busca discutir justamente o “como” uma informação, a partir de um SI, baseada na RBV, pode ser fonte de vantagem competitiva, nesse contexto, limita-se às questões relacionadas à gestão da TI/SI, ao uso apropriado / inapropriado de SI/TI bem como a sua dinâmica competitiva.

Na perspectiva de gerar vantagem competitiva, a “informação” deve ser vista como recurso organizacional e, sendo assim, conforme Bharadwaj (2000), os ativos de sistemas de informação podem ser caracterizados como “*It-Based Resources*”, os quais compreendem os recursos tangíveis de SI (infra-estrutura; recursos humanos) e os recursos intangíveis viabilizados pelo SI (base de conhecimento; orientação para o cliente e sinergia), estes últimos, alvo do presente estudo.

Conforme se vê no quadro a seguir (quadro 3), Turban et al. (2006) apresentam 12 estratégias gerais para a obtenção de vantagem competitiva ao que enfatizam que cada uma destas pode ser potencializada pelo emprego de Sistemas de Tecnologia e Informação. Dado que a perspectiva da RBV leva em conta que os recursos organizacionais são heterogêneos e complexos, a decisão em adotar este processo metodológico sugere a observância dos seguintes aspectos: identificar na organização um recurso único; decidir em qual mercado este recurso pode ser mais rentável e; decidir se esse ativo será utilizado com maior eficiência no que se refere à integração no mercado

relacionado, à venda de intermediários relevantes para o ambiente organizacional ou, à venda de ativos para a própria organização no negócios relacionados (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Em face desta discussão aduz-se que a “informação”, processada em um SI, é ativo organizacional capaz de viabilizar a tomada de decisão para adoção da RBV em dada organização. A partir deste verificação, o desafio organizacional é encontrar novas capacidades tais quais tornassem seu SI um recurso único, capaz de viabilizar a decisão acerca do mercado mais rentável para a organização bem como possibilitar a organização utilizar seus ativos de forma a integrar-se no mercado relacionado gerando maiores capacidades rentáveis e, por conseguinte, novas formas de vantagem competitiva.

Estratégia para Vantagem Competitiva	Descrição
Liderança em custos	Produção de produtos ou serviços ao menor preço do mercado
Diferenciação	Oferta de produtos ou serviços diferentes ou novas características nos mesmos
Nichos de Mercado	Seleção de novos segmentos e ser o melhor em qualidade, velocidade ou custo nesse segmento
Crescimento	Aumento do <i>market share</i> , conquista de novos clientes, ou venda de outros tipos de produto
Alianças Estratégicas	Trabalhar com parcerias de negócios, alianças ou companhias virtuais
Inovação	Introdução de novos produtos/serviços; adição de novas características ou desenvolvimento de novas formas para produzir esses produtos/serviços
Efetividade Operacional	Melhorar a forma pela qual os processos internos de negócio são executados, permitindo que a firma execute atividades similares melhor que os seus concorrentes
Orientação ao cliente	Concentração na satisfação do cliente
Tempo	Gerenciar o tempo como recurso, gerenciá-lo e usá-lo para a vantagem da empresa
Barreiras de Entrada	Criação de barreiras de entrada usando a TI para prover serviços excepcionais
Fidelização de Clientes e Fornecedores	Fidelização de clientes/fornecedores a fim de conseguir a redução do seu poder de barganha
Aumento do Custo de Mudança	Desencorajar clientes ou fornecedores a mudarem para os concorrentes, por razões econômicas

Quadro 3: Estratégias para vantagem competitiva.

Fonte: Turban et al. (2006).

No *framework* VRIO, considera-se que os recursos Valor, Raridade e Imitabilidade Imperfeita podem abranger tanto recursos tangíveis quando intangíveis, entretanto, o atributo Organização carrega consigo um aspecto intangível mais consistente ao que é o recurso diferenciado do modelo desenvolvido por Barney (GONÇALVES et al., 2011). Estes autores sugerem cinco construtos ênfases os quais fornecem sustentação ao atributo “Organização” sendo capazes de gerar valor

econômico para a firma, quais sejam: (1) cultura organizacional orientada para a competitividade; (2) gestão do conhecimento e inovação em ritmo dinâmico; (3) busca de geração de vantagem competitiva (VC) sustentável (VCS) e; (4) inteligência competitiva e tónus estratégico e empreendedorismo. Barney, em 2007, definiu cultura organizacional como um conjunto de valores, crenças, suposições e símbolos os quais norteiam uma organização na condução de seu negócio. Há ampla literatura no tocante aos conceitos e variáveis que permeiam a cultura organizacional, entretanto, para fins deste estudo, adotemos a citada acima. Nesse conceito, uma estratégia a ser adotada pelas organizações que almejam obter vantagem competitiva de longo prazo (vantagem competitiva sustentável) é a solidificação de uma cultura organizacional, difícil de ser imitada (e que ainda seja valiosa e rara) desde os primórdios da organização de forma tal que o atributo “Organização” se desenvolva de forma adequada e orientado para a competitividade (GONÇALVES et al., 2011).

Outrossim é fundamental que as organizações conheçam suas competências e singularidades sob a ótica da gestão do conhecimento e, a partir daí, descubram uma forma de alimentar uma cultura organizacional consolidada em uma atmosfera de confiança a qual viabilize o compartilhamento de idéias (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Sob essa perspectiva, a gestão do conhecimento e a capacidade de inovação em “ritmo dinâmico fazem parte do antecedente do atributo organização e se relacionam de forma tal que a empresa, como um todo, gere suas informações e as utilize estrategicamente para a geração de vantagem competitiva.” (GONÇALVES et al., 2011, p. 836).

Barney e Clark (2007) trazem que possuir vantagem competitiva traduz que se cria maior valor econômico em face de outra organização no ambiente organizacional, sendo assim, valer-se do atributo organização (gestão estratégica) denota consequências competitivas para a organização ao que gera, por conseguinte, melhor desempenho (vantagem competitiva) perante o ambiente organizacional em que atua. Desse mesmo modo, é de extrema importância adotar práticas de inteligência competitiva utilizando as informações estrategicamente possibilitando, por conseguinte, a diferenciação da organização contribuindo, decisivamente, para o sucesso e crescimento organizacionais. Sendo assim, conforme se lê em Gonçalves et al. (2011, p. 839), “as ações de inteligência competitiva dão sentido ao atributo Organização por possibilitarem o crescimento da firma e sua sustentabilidade financeira a longo prazo.” De igual modo, o tónus estratégico (ambição dos gestores em tomarem decisões estratégicas e economizar recursos com fulcro na sustentabilidade financeira e maior desempenho persistente) e o empreendedorismo (capacidade de criar novas formas de organização ou exploração de novos recursos a partir da introdução de novos produtos ou serviços) são características das organizações que assume riscos as quais se valem de criatividade e inovação na busca de se orientarem estrategicamente sob a ótica do alcance dos resultados pretendidos (GONÇALVES et al., 2011).

Diante desta discussão depreende-se que a informação estratégica, como produto da interpretação dos dados do ambiente e de aspectos internos da organização, viabiliza ao gestor a adoção das melhores decisões em detrimento das demais organizações. A partir do entendimento da complexidade dos recursos e da maneira como são organizados e combinados, a organização terá possibilidade de despendir esforços em ações que produzam maior valor econômico ao passo que poderá encontrar possíveis problemas e reforçar competências sendo capaz de gerar desempenho superior ao dos demais concorrentes.

5 OBSERVAÇÕES FINAIS

Um mesmo modelo de estratégia, quando implementado, pode contribuir para o alcance dos objetivos de uma determinada organização mas também pode não ter qualquer aplicabilidade em outra, podendo, até mesmo, se tornar nociva ao desempenho organizacional (RESE et al., 2011). Em outras palavras, as informações são importantes, a ambigüidade ou a falta de informações pode acarretar em incertezas na organização (SARAIVA; BAPTISTA, 2009). Assim, para descobrir recursos e capacidades, os gestores devem examinar internamente à empresa, voltando para os recursos que sejam valiosos, raros e possuam alto custo de imitação, explorando-os para obter vantagem competitiva sustentável para a organização (BARNEY, 1995). Nesse contexto, e a partir da literatura apostada neste trabalho, abstrai-se que a informação, trabalhada de forma estratégica e vista à ótica do modelo VRIO na RBV é estruturante do atributo “organização”.

Vastos são os estudos na área de gestão estratégica de informações, de sistemas de informações, de tecnologia da informação, bem como de RBV, entretanto, estudos que relacionam a gestão de informação a partir da *Resource-based view*, notadamente como estruturante do atributo “organização” no modelo VRIO, são escassos. Dentre os principais autores que trabalham o uso e aplicação de SI/TI (tecnologia da informação) bem como aqueles que desenvolveram conceitos nesta área do conhecimento não se verifica aquele que parte, especificamente, da informação estratégica e sua gestão enquanto estruturante do atributo organização.

Em que pese existirem múltiplas facetas para o tema, é verificável que a literatura converge no sentido de que a gestão de informações trata da aquisição, armazenamento, processamento, transmissão, distribuição e disseminação da informação e que administrada de forma estratégica, se torna recurso para obtenção e alcance dos resultados organizacionais (DRUCKER, 1993). À luz desta percepção, esta pesquisa assume que a informação é o conhecimento que se operacionaliza em uma ação tornando-a um recurso o qual pode ser administrado para obter resultados.

Notadamente, “as informações adequadas, confiáveis, oportunas e de bom conteúdo, são essenciais nas tomadas de decisões para o planejamento estratégico e para a monitoração dos resultados.” (TASSIGNY et al. 2012). Nesse contexto é possível considerar que o presente estudo alcançou seu objetivo, qual seja, gerar reflexão sobre a gestão de informações enquanto fonte de vantagem competitiva sustentável em uma organização fomentando o estudo da informação e sua gestão enquanto recurso organizacional a partir da RBV e seu modelo VRIO a fim de gerar vantagem competitiva (VC) sustentável (VCS). Abstrai-se que a informação e sua gestão são fonte de vantagem competitiva (VC) sustentável (VCS) e a partir daí pode ser tratada como estruturante do atributo “organização” do modelo VRIO ao que, nesse contexto, aflora a demanda por estudos posteriores que apresentem e testem modelos teóricos os quais abordem a gestão da informação como ferramenta capaz de congregar os demais atributos (valor, raridade, imitabilidade).

Este estudo contribui para o esclarecimento, ainda maior, dos construtos ora discutidos ao que fomenta novos estudos acerca do arcabouço literário deste tema, sendo assim, sugerem-se estudos decorrentes onde seja possível idealizar e testar modelos teóricos que, conforme acima aludido, considerem a informação, tratada estrategicamente, como parte estruturante do atributo “organização” no modelo VRIO, outrossim, este trabalho aumenta a discussão nesta seara e possibilita reflexões para profissionais que se debruçam sobre esta temática.

O estudo em pauta não exaure a vasto campo de pesquisa que permeia o tema em epígrafe, entretanto, contribui para uma melhor compreensão e reflexão deste. A ausência de uma pesquisa de campo bem como da proposição de um modelo teórico de aplicação da informação a partir do VRIO são limitações deste trabalho, neste sentido, estudos nesta área, de maior amplitude e/ou com pesquisas de campo, são recomendados. Em que pese as limitações, defende-se que este estudo atendeu satisfatoriamente ao que se propôs.

REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategies assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. *Resource-Based Theory: creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University, 2007.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*. v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.
- BARNEY, J. B.; KETCHEN, D. J.; WRIGHT, M. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*. v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 2011.

- BARNEY, Jay B. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*. v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.
- BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of Sustained Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*. v. 37, n. 1, p. 31-46, 1998.
- BAUREN, I. M.; MARTINS, L. W. Sistema de informações executivas: suas características e reflexões sobre sua aplicação no processo de gestão. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 15, n. 26, p. 6-24, mai./ago. 2001.
- BEAL, A. *Gestão Estratégica da Informação: como transformar a informação e a TI em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BHARADWAJ, A. S. A resource-based perspective on information technology capability – an empirical investigation. *MIS Quarterly*. v. 24, n. 1, march, 2000.
- BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. R.; FAHY, J. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*. v. 57, n. 4, p. 83-99, 1993.
- CARVALHO, D. M. de.; PREVOT, F.; MACHADO, J. A. D. O papel dos recursos no desempenho organizacional: o uso da teoria da Visão Baseada em Recursos em propriedades rurais. In: ENANPAD – XXXVI. Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro. Anais... ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2012.
- CROOK, T. R.; KETCHEN, D. J.; COMBS, J. G.; TODD, S. Y. Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic Journal Management*. v. 29, p. 1141-1154, 2008.
- DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.
- DRUCKER, P. *A sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- GONÇALVES, C. A.; COELHO, M. F.; SOUZA, E. M. VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. *Revista Ciência Administração*, Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 819-855, set./dez. 2011.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, 3, 1991.
- HOFFMAN, N. P. An examination of the “Sustainable Competitive Advantage” concept: past, present and future. *Academy of Marketing Science Review*. Vancouver, 2000.
- IAMIN, G. P. Atividade exportadora: fonte de vantagem competitiva? In: SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007, Resende. Anais... AEDB – Associação Educacional Dom Bosco, Resende, 2007.
- ITO, N. C.; GIMENEZ, F. A. P. Uma conversa entre Porter e VBR: Framework do valor da transação da vantagem competitiva. *Organizações em Contexto*. v. 7, n. 14, jul./dez. 2011.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Sistemas de Informações Gerenciais: administrando a empresa digital*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MARITAN, C. A.; PETERAF, M. A. Building a bridge between resource acquisition and resource accumulation. *Journal of Management*. Special Issue: Twenty years of Resource-based Theory. v. 37, n. 5, set. 2011.

MOLLOY, J. C.; CHADWICK, C.; PLOYHART, R. E.; GOLDEN, S. J. Making Intangibles “Tangibles” in tests of resource-based theory: a multidisciplinary construct validation approach. *Journal of Management*. Special Issue: Twenty years of Resource-based Theory. v. 37, n. 5, set. 2011.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

O'BRIEN, J. A. *Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PENROSE, E. T. *The theory of growth of the firm*. Wiley: New York, 1959.

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

PORTER, M. What is strategy? *Harvard Business Review*. v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

RAY, G.; BARNEY, J. B.; MUHANNA, W. A. Capabilities, business processes and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*. v. 25, n. 1, p. 23, 2004.

RESE, N.; CASALI, A. M.; CANHADA, D. I. D. Reflexões iniciais sobre comunicação organizacional na abordagem da estratégia como prática social. *Gestão e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 5, n. 10, p. 42-56, jan./abr. 2011.

SARAIVA, L. A. S.; BAPTISTA, R. D. G. S. Comunicação e Ideologia na empresa: análise de discursos em uma organização do setor siderúrgico. *Revista Gestão Organizacional*, Recife, v. 2, n. 1, p. 63-76, jan./jun. 2009.

SHAFEEY, T. E.; TROTT, P. Resource-based competition: Three schools of thought and thirteen criticisms. *European Business Review*. v. 26, n. 2, p. 122-148, 2014.

SOH, C.; MARKUS, M. L. *How it creates business value: a process theory synthesis*. In: Proceedings of the sixteenth International Conference on Information Systems – ICIS. Amsterdam, 1995.

STAIR, R. M. *Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial*. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

TASSIGNY, M. M.; BRASIL, M. V. O.; BUGARIM, M. C.; NOGUEIRA, F. L. B. M. Blog: ferramenta estratégica de comunicação organizacional. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 5, n. 2, p. 262-276, mai./ago. 2012.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, D. J. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, London, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.

TEECE, D. J. Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*. v. 33, p. 35-54, 2000.

TURBAN, E.; LEIDNER, D.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. *Information technology for management – transforming organizations in the digital economy*. John Wiley & Sons, Inc, 2006.

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

VON KROGH, G; ROOS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personnel Review*. v. 24, n. 3, 1995.

WERNERFELT, B. A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. v. 5, n. 2, p. 171–180. abr./jun. 1984.

WILLIAMS, A. Mc.; SIEGEL, D. S. Creating and capturing value: strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*. Special Issue: Twenty years of Resource-based Theory. v. 37, n. 5, set. 2011.