

Se um recurso ou uma capacidade são valiosos, mas não raros, sua exploração para desenvolver e aplicar estratégias gerará paridade competitiva. Explorar esses tipos de recurso geralmente não cria vantagens competitivas, mas deixar de explorá-los pode colocar uma empresa em desvantagem competitiva. Dessa maneira, recursos valiosos que não são raros podem ser considerados forças organizacionais.

Se um recurso ou uma capacidade são valiosos e raros, mas não custosos de imitar, explorá-los gerará uma vantagem competitiva temporária para a empresa. Aquela que explora esse tipo de recurso está, de uma maneira importante, conquistando uma vantagem de pioneirismo, porque é a primeira empresa capaz de explorar um recurso em particular. Porém, uma vez que os concorrentes tenham observado a vantagem competitiva, estarão aptos a adquirir ou desenvolver os recursos necessários para implementar essa estratégia por meio de duplicação direta ou substituição sem desvantagens de custo, se comparados com a pioneira. Com o tempo, qualquer vantagem competitiva que a pioneira tenha obtido será anulada pela concorrência à medida que outras empresas passem a imitar os recursos necessários para competir. Consequentemente, esse tipo de recurso ou capacidade pode ser visto como uma força organizacional e como uma **competência diferencial**.

Se um recurso ou uma capacidade são valiosos, raros e custosos de imitar, explorá-los gerará uma vantagem competitiva sustentável. Nesse caso, empresas concorrentes enfrentam desvantagens de custo significativas para imitar os recursos e as capacidades da empresa bem-sucedida. Conforme sugerido anteriormente, essa vantagem competitiva pode refletir as condições históricas únicas da empresa bem-sucedida, a ambiguidade causal sobre quais recursos imitar, a natureza social complexa desses recursos e dessas capacidades, ou quaisquer vantagens de patente que uma empresa possa ter. De qualquer modo, tentativas de anular, por meio da competição, as vantagens de empresas que exploram esses recursos não gerarão vantagem competitiva nem ao menos paridade competitiva, para as imitadoras. Mesmo que essas empresas consigam adquirir ou desenvolver os recursos ou capacidades em questão, os altos custos de fazê-lo as colocariam em desvantagem competitiva. Esses tipos de recurso e capacidade são forças organizacionais e **competências diferenciais sustentáveis**.

A questão da organização atua como um fator de ajuste no modelo VRIO. Por exemplo, se uma empresa tem recursos e capacidades valiosos, raros e custosos de imitar, mas deixa de se organizar para tirar deles o máximo de vantagem, parte de sua vantagem competitiva potencial pode perder-se (esse é o exemplo da Xerox). Uma organização extremamente falha, nesse caso, poderia na verdade levar uma empresa que tem potencial para vantagem competitiva a obter apenas paridade competitiva ou desvantagens competitivas.

## Aplicando o modelo VRIO à Southwest Airlines

Para examinar como o modelo VRIO pode ser aplicado à análise de situações estratégicas reais, considere a posição competitiva da Southwest Airlines. Ao longo dos últimos 30 anos, essa tem sido a única companhia aérea nos Estados Unidos a manter sua lucratividade de modo consistente. Enquanto muitas de suas concorrentes norte-americanas entraram em falência, a Southwest manteve-se lucrativa. Como ela conseguiu conquistar essa vantagem competitiva?

Fontes potenciais dessa vantagem competitiva recaem em duas grandes categorias: escolhas operacionais feitas pela Southwest e a filosofia adotada pela empresa para administrar seu pessoal. No lado operacional, a Southwest optou por utilizar um único tipo de aeronave (Boeing 737), operar somente em pequenos aeroportos, evitar complicadas redes em formato de *hub-and-spoke* e, em vez disso, adotar um sistema ponto a ponto. No lado da administração de pessoal, apesar de ser altamente sindicalizada, a Southwest tem conseguido desenvolver um senso de comprometimento e lealdade entre seus funcionários. Não é incomum vê-los extrapolar as responsabilidades estritas de seu cargo, ajudando no que for necessário para fazer o avião decolar com segurança e pontualidade. Qual desses fatores — escolhas operacionais ou filosofia de administração de pessoal — tem maior probabilidade de ser fonte de vantagem competitiva sustentável?

### Escolhas operacionais da Southwest e sua relação com a vantagem competitiva

Vamos considerar inicialmente as escolhas operacionais da Southwest. Em primeiro lugar, essas escolhas operacionais reduzem os custos da empresa ou aumentam a predisposição de seus clientes em pagar seu preço — isto é, essas escolhas operacionais são valiosas? É possível demonstrar que a maioria das escolhas operacionais da Southwest tem o efeito de reduzir seus custos. Por exemplo, ao utilizar somente um tipo de aeronave, ela é capaz de reduzir o custo de treinamento de sua equipe de manutenção, reduzir seu estoque de peças de reposição e reduzir o tempo de parada de seus aviões para reparo. Ao operar somente em aeroportos de menor porte, a empresa reduz as taxas que teria de pagar para poder aterrissar em aeroportos maiores. Seu sistema ponto a ponto de rotas evita os custos associados ao estabelecimento de grandes sistemas do tipo *hub-and-spoke*. De modo geral, essas escolhas operacionais são valiosas.

Em segundo lugar, essas escolhas operacionais são raras? Na maior parte dos casos, as escolhas operacionais da Southwest têm sido raras. Apenas recentemente grandes companhias aéreas estabelecidas e novos entrantes de menor porte começaram a implementar opções semelhantes.

Terceiro, essas escolhas operacionais são custosas de imitar? Várias transportadoras aéreas estabelecidas criaram subsidiárias para tentar superar ou igualar as escolhas operacionais da Southwest. Por exemplo, a Continental criou a divisão Continental Lite, a United criou a divisão Ted, e a Delta, a divisão Song. Todas essas divisões optaram por adotar um único tipo de aeronave, operar em aeroportos menores, seguir rotas ponto a ponto e assim por diante.

Além dessas empresas já estabelecidas no mercado, muitos novos entrantes no setor aéreo — tanto nos Estados Unidos como em outras partes do mundo — adotaram escolhas operacionais semelhantes às da Southwest. Nos Estados Unidos, podemos citar: AirTran Airlines, Allegiant Airlines, JetBlue, Skybus Airlines, Spirit Airlines e Virgin American Airlines.

Por conseguinte, apesar de serem valiosas e raras, as escolhas operacionais da Southwest parecem não ser custosas de imitar. Isso não chega a ser surpreendente, uma vez que essas escolhas possuem poucos dos atributos de recursos e capacidades que costumam ser onerosos de imitar. Não advêm de uma condição histórica única e não são dependentes de caminho nem causalmente ambíguas ou socialmente complexas.

Por fim, a Southwest está organizada para explorar plenamente suas escolhas operacionais? A maioria dos observadores concorda que sua estrutura, seus controles gerenciais e suas políticas de remuneração são compatíveis com suas escolhas operacionais.

Em suma, essa análise das escolhas operacionais da Southwest sugere que elas são valiosas, raras, mas não onerosas de imitar. Embora a empresa esteja organizada para explorar essas oportunidades, é provável que elas sejam apenas uma fonte de vantagem competitiva temporária para a Southwest.

### **Administração de pessoal da Southwest e sua relação com a vantagem competitiva**

Uma análise VRIO semelhante pode ser conduzida em relação à filosofia da Southwest de administração de pessoal. Primeiro, essa filosofia é valiosa, isto é, ela reduz os custos da empresa ou aumenta a predisposição de seus clientes em pagar seu preço?

O comprometimento e a lealdade dos funcionários da Southwest é uma das justificativas para sua capacidade de obter níveis de produtividade mais altos do que o da maioria das companhias aéreas norte-americanas. Esse aumento de produtividade revela-se de inúmeras maneiras. Por exemplo, o tempo médio de reabastecimento e recarga de voos da Southwest gira em torno de 18 minutos, enquanto a média do setor é de 45 minutos. Os funcionários da Southwest são simplesmente mais eficientes em descarregar e carregar a bagagem, reabastecer e suprir as refeições de suas aeronaves do que os de outras empresas. Isso significa que os aviões da Southwest ficam em solo menos tempo e no ar mais tempo do que suas concorrentes. É claro que um avião só gera receita se está voando. Essa ideia aparentemente simples vale centenas de milhões de dólares em redução de custos para a Southwest.

Essa lealdade e esse espírito de equipe são raros no setor aéreo norte-americano? Nos últimos 15 anos, esse setor tem sido assolado por disputas trabalhistas. Muitas companhias aéreas tiveram de cortar empregos, reduzir salários e estressar de outras formas sua relação com os funcionários. De modo geral, em comparação com as empresas estabelecidas, o relacionamento da Southwest com seus funcionários pode ser considerado raro.

Esse relacionamento é custoso de imitar? Certamente, as relações entre uma companhia aérea e seus funcionários possuem muitos atributos que os tornam onerosos de imitar. Elas surgem ao longo do tempo; são dependentes de caminho, causalmente ambíguas e socialmente complexas. É razoável esperar que as empresas estabelecidas, aquelas que já mantêm relações estressadas com seus funcionários, tenham dificuldade em imitar a forma de relacionamento que a Southwest mantém com seu pessoal. Portanto, em comparação com as empresas estabelecidas, a filosofia de administração de pessoal da Southwest é provavelmente valiosa, rara e custosa de imitar. Supondo-se que ela esteja adequadamente organizada (e esse parece ser o caso), isso significa que — em relação às empresas estabelecidas — a Southwest possui uma vantagem competitiva sustentável.

A situação pode ser um pouco diferente em relação aos novos entrantes do setor aéreo norte-americano. Essas empresas podem não ter um histórico de relações difíceis com seus funcionários. Como empreendimentos novos, elas podem ser capazes de desenvolver relacionamentos mais valiosos com seu pessoal desde o início. Isso sugere que, em relação aos novos entrantes, a filosofia de administração de pessoal da Southwest pode ser valiosa e rara, mas não custosa de imitar. Novamente, supondo-se que ela esteja adequadamente organizada, em comparação com seus novos concorrentes, a capacidade de administração de pessoal da Southwest pode ser uma fonte de vantagem competitiva meramente temporária.