

## **VRIO: Ferramenta para a Análise da Competitividade dos Agrodistribuidores**

Fabio Matuoka Mizumoto  
Fernando De Cesare Kolya  
Henrique Santin Scarpari\*

Um levantamento realizado pela consultoria Uni.Business mostra que apenas 19% de uma amostra de 200 *agrodistribuidores* realizam uma análise sistematizada dos concorrentes. Isto indica que poucas são as empresas que estão preparadas, ou melhor, que estão “tomando providências” para aumentar a sua própria competitividade. Este é um caminho promissor.

Muitas vezes não conseguimos identificar como superar nossos competidores. Num primeiro momento, vemos que os nossos concorrentes trabalham com linhas de produtos similares e os serviços que oferecemos são muito parecidos. Será isto mesmo?

Neste artigo vamos explorar um conceito novo para avaliar a nossa competitividade frente à concorrência. Apresentaremos a metodologia VRIO, formulada pelo norte-americano Jay Barney, que analisa os recursos de uma empresa para concluir se temos uma vantagem competitiva, se ela é sustentável ou, alternativamente, para identificar o que nos leva a uma desvantagem competitiva. Trata-se de um convite para pensarmos em como superar os nossos competidores!

Começamos com a identificação dos principais recursos de uma empresa. Os *agrodistribuidores* normalmente listam os produtos, os serviços, a infra-estrutura, a força de vendas e a equipe administrativa. Mas é mais do que isto, podemos incluir o relacionamento com os clientes, o relacionamento com fornecedores, entre outros, como recursos da empresa.

O primeiro passo é avaliar o **VALOR** do recurso. É uma análise direta, o recurso pode ter muito valor como é o caso de um produto de primeira linha protegido por patente, pode ter valor quando é de grande aceitação, ou pode não ter valor algum como no caso dos produtos que foram tecnicamente substituídos por outro. O relacionamento próximo com clientes, a ponto de você sempre ter a preferência no seu atendimento é, sem dúvida, um recurso de alto valor.

A segunda etapa da metodologia é analisar quão **RARO** é o recurso. Reter uma equipe qualificada e motivada para o alto desempenho é um recurso muito raro nos dias de hoje! Manter um sistema de informação confiável é um recurso raro, nem todos os *agrodistribuidores* conseguiram vencer os desafios de sua implantação e customização.

O terceiro passo é avaliar se é difícil de **IMITAR** o recurso. Deve ser muito difícil para a concorrência imitar o relacionamento que você tem com os seus clientes, muito porque está pautado em anos de reciprocidade comercial. Mas não é tão difícil para os concorrentes imitarem a sua linha de produtos ou mesmo o seu portfólio.

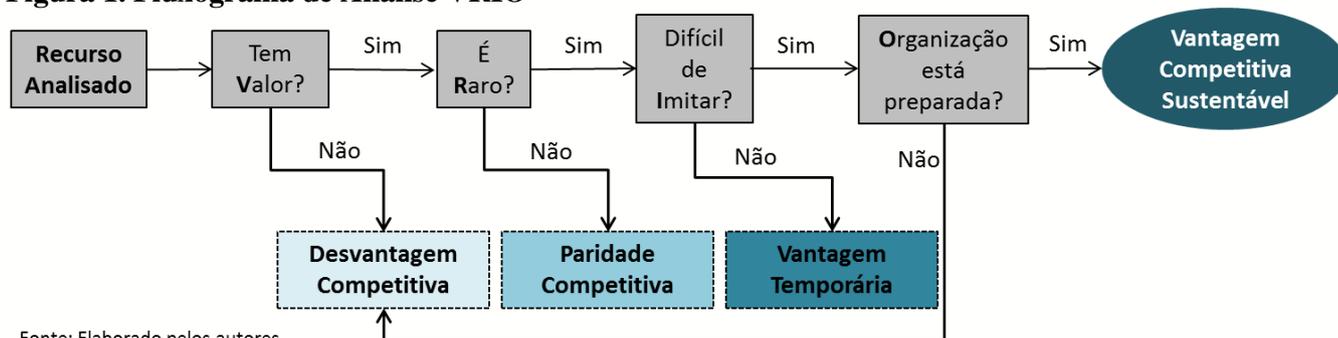
A última etapa é estudar se a **ORGANIZAÇÃO** está preparada para aproveitar o valor de seus recursos. Esta é uma etapa muito importante! Nos trabalhos de consultoria que desenvolvemos, encontramos muitos *agrodistribuidores* que apontam para inúmeros fatores de insatisfação e inúmeras razões para não serem competitivos. Um estudo mais detalhado nos leva a encontrar recursos do *agrodistribuidor* que são valiosos, são raros e são difíceis de imitar, mas não estão organizados para gerar oportunidades!

É o caso da oferta de soluções. A forma como o *agrodistribuidor* oferta os seus recursos, a saber, seus produtos e serviços, pode fazer a diferença! Vamos entrar na cozinha para explicitar este conceito. Qual a diferença entre analisar os ingredientes da cozinha do ponto de vista nutricional *versus* do ponto de vista da culinária? O primeiro tem preocupações de balanceamento nutricional para satisfazer a saúde das pessoas, o segundo ponto de vista é tornar a combinação dos ingredientes atrativa e saborosa.

Tem *agrodistribuidor* focado em atender a necessidade “nutricional” de seus clientes. Primeiro forneço o pão, depois o queijo e, quem sabe, oferto o presunto. Mas o *agrodistribuidor* que também aguça o paladar dos seus clientes faz com que estes ingredientes combinados gerem um sabor diferenciado do pão e queijo derretido com o presunto.

É pela combinação de recursos que podemos nos diferenciar da concorrência. Hoje em dia é muito difícil superar a concorrência simplesmente com o destaque de um recurso, seja ele um produto ou um serviço. A Figura 1 a seguir, nos mostra como a análise VRIO nos ajuda a concluir sobre o tipo de competitividade de uma empresa:

**Figura 1. Fluxograma de Análise VRIO**



Os recursos que podem ser analisados por meio da análise VRIO por um *agrodistribuidor* são diversos. Como vimos, temos alguns grupos de recursos que fazem parte da estrutura da organização e que podem ser avaliados a fim de checar sua competitividade frente aos concorrentes:

- *Programa de relacionamento com clientes*
- *Equipe Comercial*
- *Equipe Técnica*
- *Portfólio de produtos*
- *Serviços prestados (analisar cada serviço separadamente)*
- *Infraestrutura*
- *Sistema de Informação*
- *Outros...*

Para aperfeiçoarmos a análise, podemos abrir ainda mais o leque dentro destes grupos e focar em algo mais específico. No grupo de serviços prestados, por exemplo, podemos analisar o oferecimento de armazenagem de grãos pelo *agrodistribuidor*.

Utilizando-se o modelo VRIO, a primeira pergunta que fazemos é: este serviço tem Valor? Se a resposta for não, então o *agrodistribuidor* pode se considerar em Desvantagem Competitiva. Caso tenha valor, procedemos com a análise. O recurso é Raro? Se a resposta for não tem-se uma Paridade Competitiva. Se a resposta for sim, seguimos para a próxima pergunta: É difícil de Imitar? Se não, tem-se uma situação de Vantagem Competitiva Temporária. Do contrario vamos para a última pergunta. A Organização está preparada para explorar este recurso? Se a resposta for negativa, então também se dá

uma Desvantagem Competitiva, pois de nada adianta termos um recurso de valor, raro, difícil de ser imitado, mas que não é aproveitado pelo *agrodistribuidor*. Por outro lado, se a resposta for positiva, tem-se em mãos um recurso com Vantagem Competitiva Sustentável. Esta última opção é o melhor dos mundos para o *agrodistribuidor*.

Para auxiliar neste processo, colocamos à disposição para *download*, uma planilha em Excel® ([clique aqui para baixar a planilha](#)), por meio da qual é possível elencar os recursos de interesse do *agrodistribuidor* e responder às perguntas da análise VRIO. A análise de competitividade dos recursos em questão é gerada automaticamente.

Identificar os recursos que suportam vantagens competitivas é um passo mais elaborado do que simplesmente identificá-los como “pontos fortes”. Permite que pensemos em como organizar os recursos de forma única e em que medida investir em cada recurso. Boa análise VRIO!

\* **Fábio Matuoka Mizumoto** é engenheiro agrônomo pela ESALQ-USP, mestre e doutor em administração pela FEA-USP, professor da FGV-EESP e do INSPER e coordenador acadêmico dos MBAs da FGV-Agro (E-mail: [fabio@unibusiness.org](mailto:fabio@unibusiness.org)). **Fernando De Cesare Kolya** e **Henrique Santin Scarpari** são Engenheiros Agrônomos pela ESALQ-USP ([fernando.kolya@unibusiness.org](mailto:fernando.kolya@unibusiness.org) e [henrique@unibusiness.org](mailto:henrique@unibusiness.org)).

