

**RECURSOS, COMPETÊNCIAS E VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL:  
UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE APPLE, TOYOTA E NATURA À LUZ DE  
PENROSE, BARNEY E HAMEL & PRAHALAD**

*RESOURCES, COMPETENCIES AND SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE: A  
COMPARATIVE ANALYSIS OF APPLE, TOYOTA AND NATURA IN LIGHT OF PENROSE,  
BARNEY AND HAMEL & PRAHALAD*

**TANIA APARECIDA MATEUS ROSA**  
UNIVERSIDADE FUMEC

**HILMAR RIBEIRO HORTEGAL**  
UNIVERSIDADE FUMEC

**Comunicação:**

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

## **RECURSOS, COMPETÊNCIAS E VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE APPLE, TOYOTA E NATURA À LUZ DE PENROSE, BARNEY E HAMEL & PRAHALAD**

### **Objetivo do estudo**

Analisar comparativamente as contribuições de Penrose, Hamel & Prahalad e Barney, aplicando seus referenciais teóricos às trajetórias estratégicas de Apple, Toyota e Natura, para compreender como recursos internos e competências essenciais sustentam a vantagem competitiva em contextos dinâmicos e desafiadores.

### **Relevância/originalidade**

O estudo integra três abordagens clássicas de estratégia organizacional em análise comparativa inédita de casos, evidenciando como diferentes setores traduzem conceitos teóricos em práticas gerenciais. Contribui para preencher lacuna na literatura sobre aplicações integradas de modelos internos de vantagem competitiva.

### **Metodologia/abordagem**

Abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, baseada em revisão teórica sistemática e análise comparativa de múltiplos casos, utilizando dados secundários confiáveis, tratados com triangulação teórico-empírica e categorizados segundo os modelos de Penrose, Hamel & Prahalad e Barney (VRIO).

### **Principais resultados**

Apple, Toyota e Natura mobilizam recursos e competências alinhados aos modelos teóricos, apresentando ativos valiosos, raros, inimitáveis e organizados, sustentando liderança competitiva por meio de inovação contínua, excelência operacional ou integração de ciência, ética e sustentabilidade em suas estratégias organizacionais.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

O estudo evidencia a complementaridade entre Penrose, Hamel & Prahalad e Barney, propondo abordagem integrada para compreender a vantagem competitiva e demonstrando, metodologicamente, a viabilidade da análise cruzada de casos com categorias teóricas comuns e indicadores estratégicos comparativos.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Oferece subsídios para gestores desenvolverem e protegerem ativos intangíveis, alinharem estrutura organizacional e visão de longo prazo, integrando propósito e inovação. Indica caminhos para estratégias sustentáveis com impacto econômico, social e ambiental positivo em setores diversos e contextos competitivos complexos.

**Palavras-chave:** Vantagem competitiva, Estudo de caso, Recursos estratégicos

*RESOURCES, COMPETENCIES AND SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE: A COMPARATIVE ANALYSIS OF APPLE, TOYOTA AND NATURA IN LIGHT OF PENROSE, BARNEY AND HAMEL & PRAHALAD*

**Study purpose**

To comparatively analyze the contributions of Penrose, Hamel & Prahalad, and Barney, applying their theoretical frameworks to the strategic trajectories of Apple, Toyota, and Natura, to understand how internal resources and core competencies sustain competitive advantage in dynamic and challenging contexts.

**Relevance / originality**

Integrates three classical approaches in organizational strategy into an unprecedented comparative case analysis, highlighting how different sectors translate theoretical concepts into managerial practices, thus addressing a literature gap on combined applications of internal models of competitive advantage.

**Methodology / approach**

Qualitative, exploratory, and descriptive approach, based on a systematic theoretical review and comparative analysis of multiple cases, using reliable secondary data, treated with theoretical–empirical triangulation and categorized according to the models of Penrose, Hamel & Prahalad, and Barney (VRIO).

**Main results**

Apple, Toyota, and Natura mobilize resources and capabilities aligned with theoretical models, presenting valuable, rare, inimitable, and well-organized assets, sustaining competitive leadership through continuous innovation, operational excellence, or the integration of science, ethics, and sustainability into their organizational strategies.

**Theoretical / methodological contributions**

The study highlights the complementarity among Penrose, Hamel & Prahalad, and Barney, proposing an integrated approach to understanding competitive advantage and methodologically demonstrating the feasibility of cross-case analysis with common theoretical categories and comparative strategic indicators.

**Social / management contributions**

Provides insights for managers to develop and protect intangible assets, align organizational structure and long-term vision, and integrate purpose and innovation. It points to pathways for sustainable strategies with positive economic, social, and environmental impacts in diverse sectors and complex competitive contexts.

**Keywords:** Competitive advantage, Case study, Strategic resources

## **RECURSOS, COMPETÊNCIAS E VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE APPLE, TOYOTA E NATURA À LUZ DE PENROSE, BARNEY E HAMEL & PRAHALAD**

### **1. Introdução**

A compreensão das bases que sustentam a vantagem competitiva sustentável de longo prazo tornou-se um dos temas centrais no campo da estratégia organizacional, sobretudo diante de um cenário empresarial caracterizado por rápidas transformações tecnológicas, crescente pressão por práticas sustentáveis e intensificação da concorrência global. Nos últimos anos, a convergência entre fatores como digitalização, novas demandas dos consumidores e reconfigurações geopolíticas tem alterado profundamente a forma como as empresas formulam e implementam suas estratégias. Nesse contexto, entender como os recursos internos, as competências essenciais e a estrutura organizacional se articulam para sustentar o desempenho superior deixa de ser apenas um exercício acadêmico e se torna uma necessidade prática para gestores e formuladores de políticas corporativas.

Historicamente, o estudo da vantagem competitiva foi influenciado, sobretudo, por abordagens de natureza externa, como o modelo das Cinco Forças de Porter (1980), que enfatiza a estrutura da indústria e o posicionamento estratégico frente a competidores e fornecedores. Contudo, a partir da segunda metade do século XX, um conjunto de teorias passou a deslocar o foco para o interior das organizações, examinando como os recursos e capacidades já existentes podem ser alavancados para criar e manter vantagens competitivas. Essa guinada teórica é marcada por contribuições como a Teoria do Crescimento da Firma de Edith Penrose (1959), que destaca a utilização criativa de recursos internos; o conceito de competências essenciais desenvolvido por Gary Hamel e C.K. Prahalad (1990; 1994), que ressalta o papel do aprendizado coletivo e da integração de múltiplas habilidades; e a Visão Baseada em Recursos (RBV) de Jay Barney (1991; 2006), que propõe critérios objetivos, sintetizados no modelo VRIO, para avaliar o potencial estratégico dos recursos organizacionais.

Apesar de suas origens e enfoques distintos, essas três abordagens compartilham um elemento central: a ideia de que a vantagem competitiva sustentável não depende exclusivamente das condições do ambiente externo, mas da capacidade da organização de mobilizar, desenvolver e proteger recursos e competências que sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e devidamente organizados. No entanto, embora a literatura reconheça que tais perspectivas são complementares, estudos que integrem sistematicamente esses modelos teóricos em análises comparativas de casos ainda são relativamente escassos. Essa lacuna dificulta a compreensão de como empresas de categorias específicas, com diferentes níveis de maturidade tecnológica, estrutura de mercado e posicionamento geográfico que operam suas estratégias internas para sustentar vantagens competitivas no longo prazo.

Este estudo busca justamente contribuir para essa integração. Seu objetivo é analisar comparativamente as contribuições de Penrose, Hamel e Prahalad e Barney, aplicando esses referenciais teóricos às trajetórias estratégicas de três organizações amplamente reconhecidas por sua capacidade de manter liderança competitiva: *Apple Inc.*, *Toyota Motor Corporation* e *Natura & Co.* Essas empresas, embora inseridas em setores radicalmente diferentes, tecnologia, automotivo e cosméticos sustentáveis respectivamente, compartilham características estratégicas relevantes, como forte reputação de marca, histórico de inovação e capacidade de adaptação a contextos em constante transformação.

A escolha desses casos não é casual, pois além de representarem ramos distintos, cada uma delas oferece um conjunto de práticas e decisões estratégicas que se alinham, de forma mais ou menos explícita, às abordagens teóricas discutidas. Assim, a Apple se destaca por integrar design, inovação tecnológica e experiência do usuário em um ecossistema coeso; a

Toyota pela excelência operacional e pelo desenvolvimento disciplinado de capacidades produtivas; e a Natura pela articulação entre ciência, ética e sustentabilidade, alinhada à geração de valor compartilhado.

Metodologicamente, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com base em revisão teórica cronológica e análise comparativa de múltiplos casos a partir de dados secundários confiáveis. O intuito é criar um elo claro entre conceitos acadêmicos e práticas empresariais, permitindo que a análise contribua tanto para o avanço teórico quanto para a aplicabilidade gerencial. Ao alinhar as contribuições teóricas de Penrose, Hamel e Prahalad e Barney à realidade de empresas contemporâneas, este estudo pretende ampliar a compreensão sobre como a singularidade interna e a adaptabilidade estratégica se combinam para sustentar a vantagem competitiva em ambientes desafiadores.

## 2. Referencial Teórico

O referencial teórico deste estudo foi estruturado a partir de três abordagens clássicas e amplamente reconhecidas no campo da estratégia organizacional: (i) a **Teoria do Crescimento da Firma** de Edith Penrose (1959); (ii) o conceito de **Competências Essenciais** de Gary Hamel e C.K. Prahalad (1990; 1994); e (iii) a **Visão Baseada em Recursos** (RBV) de Jay Barney (1991; 2006).

Essas perspectivas, embora desenvolvidas em contextos históricos e epistemológicos distintos, convergem ao enfatizar que o desempenho competitivo sustentável é resultado, sobretudo, da mobilização estratégica de recursos internos e do desenvolvimento de competências que permitam não apenas explorar oportunidades, mas também criar barreiras significativas à sua imitação. A articulação desses recursos com objetivos de longo prazo e com uma estrutura organizacional capaz de potencializá-los constitui o núcleo comum dessas teorias.

Além disso, autores posteriores, como Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000), ampliaram e atualizaram esses modelos, introduzindo conceitos como **capacidades dinâmicas e flexibilidade estratégica**, reforçando a importância da adaptação contínua e da inovação como elementos integradores. Ao reunir esses três marcos teóricos sob uma mesma análise, este estudo busca oferecer uma compreensão mais robusta e integrada dos fatores que sustentam a vantagem competitiva em contextos contemporâneos.

### 2.1. Edith Penrose e a Teoria do Crescimento da Firma

A obra seminal de Edith Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm* (1959), representa um ponto de inflexão na forma como as organizações passaram a ser analisadas. Penrose desloca o foco das explicações centradas exclusivamente no ambiente externo, comuns em abordagens estruturais da economia industrial, para a ênfase no papel dos recursos internos e da capacidade de utilizá-los de maneira criativa e eficiente.

Para Penrose (1959), a firma deve ser entendida como um conjunto dinâmico de recursos produtivos, cuja aplicação e recombinação ao longo do tempo geram **serviços produtivos** específicos. Tais serviços, mais do que os próprios recursos em estado bruto, constituem a base para a criação de novas oportunidades de crescimento. Como ela destaca: “a experiência acumulada gera serviços produtivos únicos que impulsionam oportunidades futuras” (PENROSE, 1959, p. 54).

Um ponto central da teoria penrosiana é o papel do **conhecimento tácito**. Esse conhecimento, incorporado nas rotinas e processos organizacionais, é resultado da aprendizagem cumulativa e dificilmente pode ser replicado por concorrentes. A sua



inimitabilidade decorre da complexidade social e da ambiguidade causal, ou seja, da dificuldade de identificar precisamente quais fatores e interações geram determinado resultado competitivo.

Pesquisas posteriores aprofundaram essa perspectiva. Kor, Mahoney e Foss (2016) enfatizam que a cognição gerencial, entendida como a forma pela qual os líderes percebem, interpretam e decidem sobre oportunidades, é determinante para a mobilização dos recursos de forma estratégica. Peteraf (1993), por sua vez, reforça que a escassez e a especificidade dos recursos são condições necessárias para retornos econômicos acima da média.

A aplicabilidade da teoria de Penrose pode ser ilustrada por estudos empíricos, como o de Spear e Bowen (1999) sobre o Toyota Production System (TPS). Esses autores mostram que o TPS não é apenas um conjunto de técnicas produtivas, mas uma manifestação prática da lógica penrosiana, ou seja, ele resulta de décadas de aprendizado incremental, experimentação controlada e internalização de conhecimento tácito. Como afirmam: “o DNA do sistema Toyota está enraizado em práticas que geram conhecimento organizacional por meio de tentativa e erro sistematizado” (SPEAR; BOWEN, 1999, p. 98).

Dessa forma, a contribuição de Penrose ultrapassa o plano descritivo, oferecendo um modelo explicativo para entender como empresas constroem e renovam suas capacidades internas, mantendo sua competitividade em ambientes dinâmicos.

## 2.2. Gary Hamel & C.K. Prahalad e as Competências Essenciais

A noção de competências essenciais, *core competencies*, desenvolvida por Hamel e Prahalad (1990), constitui uma das contribuições mais influentes para a compreensão da vantagem competitiva em ambientes marcados por rápidas transformações tecnológicas e de mercado. Para os autores, as competências essenciais representam “aprendizados coletivos da organização, especialmente sobre coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas tecnologias” (HAMEL; PRAHALAD, 1990, p. 82).

Tais competências cumprem três funções estratégicas fundamentais: (i) **fornecer acesso a múltiplos mercados**, isto é, uma competência essencial não se limita a um único produto ou serviço, mas serve como plataforma para a diversificação e expansão; (ii) **contribuir de forma significativa** para o valor percebido pelo cliente, ou seja, ela deve ser reconhecida como diferencial competitivo pelo público-alvo; (iii) **ser difícil de imitar**, em outras palavras, sua replicação por concorrentes deve enfrentar barreiras técnicas, organizacionais ou culturais.

A ampliação conceitual proposta em *Competing for the Future* (HAMEL; PRAHALAD, 1994) introduz o conceito de intencionalidade estratégica, que descreve a capacidade da organização de projetar um futuro desejável e mobilizar recursos para alcançá-lo, mesmo que as condições atuais não pareçam favoráveis. Essa visão é particularmente relevante para empresas que pretendem moldar o ambiente competitivo, em vez de apenas reagir a ele.

No entanto, Bettis e Prahalad (1995) alertam para o risco da **miopia estratégica**, que ocorre quando a empresa se torna excessivamente dependente de suas competências atuais e perde a capacidade de renová-las ou substituí-las. Para mitigar esse risco, Prahalad e Krishnan (2008) introduzem a ideia de **co-criação de valor** com clientes, enfatizando que a interação direta com consumidores pode gerar novas competências e reforçar a relevância das existentes.

A contribuição de Hamel e Prahalad é particularmente útil para analisar empresas como a Apple, cujo diferencial não reside apenas em produtos isolados, mas na integração entre design, tecnologia e experiência do usuário. Assim, este é um exemplo claro de competência essencial que atravessa diferentes linhas de produtos e serviços.

## 2.3. Jay Barney e a Visão Baseada em Recursos (RBV)

A Visão Baseada em Recursos, *Resource-Based View*, formulada por Jay Barney (1991), representa a consolidação de uma abordagem que coloca os recursos internos da empresa no centro da análise estratégica. Segundo essa perspectiva, a vantagem competitiva sustentável surge quando a empresa detém recursos que atendem simultaneamente aos quatro critérios do modelo **VRIO**: (i) **valor** (V) é a capacidade de explorar oportunidades e neutralizar ameaças no ambiente; (ii) **raridade** (R) representa a disponibilidade restrita entre os concorrentes; (iii) **inimitabilidade** (I) corresponde a dificuldade de replicação por fatores como ambiguidade causal, complexidade social e história única da empresa; (iv) **organização** (O) consiste na existência de estrutura, processos e sistemas que permitam aproveitar plenamente esses recursos.

Barney e Hesterly (2006, p. 15) enfatizam que “sem a organização apropriada, mesmo os recursos mais estratégicos podem não gerar desempenho superior”, destacando o papel da coordenação e da governança interna.

Entre os quatro critérios, a **inimitabilidade** é frequentemente a mais crítica para sustentar a vantagem no longo prazo. Recursos podem ser protegidos contra imitação não apenas por patentes ou segredos industriais, mas também por sua incorporação em culturas organizacionais específicas, que não podem ser reproduzidas fora de seu contexto original.

A RBV, quando combinada com o conceito de capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), amplia sua relevância em contextos de alta volatilidade. Essa integração sugere que, além de possuir recursos valiosos, raros e inimitáveis, a empresa deve ser capaz de reconfigurá-los continuamente para responder a novas demandas e oportunidades.

Empresas como Apple, Toyota e Natura demonstram, de formas distintas, essa lógica em ação: seja pela integração tecnológica e de design (Apple), pela excelência operacional e disciplina produtiva (Toyota) ou pela mobilização de ativos simbólicos e relacionais vinculados à sustentabilidade (Natura).

### 3. Metodologia

A partir das bases conceituais discutidas na seção anterior, torna-se necessário compreender como tais fundamentos podem ser aplicados na prática para analisar empresas de destaque. Essa transição do plano teórico para a investigação empírica orienta a definição da abordagem metodológica adotada neste estudo.

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, fundamentada na combinação de revisão teórica sistemática e análise comparativa de múltiplos casos. Seu objetivo central é investigar como distintas abordagens teóricas da estratégia organizacional, isto é, notadamente aquelas propostas por Penrose (1959), Hamel e Prahalad (1990; 1994) e Barney (1991; 2001; 2006), são efetivamente operacionalizadas na prática por empresas que se destacam pelo desempenho competitivo sustentável. Com o intuito de garantir consistência metodológica em relação ao aprofundamento teórico e à robustez analítica desenvolvidos ao longo do trabalho, a pesquisa foi estruturada de modo a possibilitar uma articulação clara entre teoria e prática. O referencial teórico foi ampliado com a incorporação de autores contemporâneos como Teece, Pisano e Shuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000), Peteraf (1993) e Kor, Mahoney e Foss (2016), que atualizaram e expandiram as proposições clássicas, possibilitando uma análise mais aprofundada dos casos. A discussão cruzada entre os casos reforçou a triangulação das evidências empíricas com os fundamentos teóricos.

As unidades de análise selecionadas são três corporações globais com trajetória de liderança estratégica: *Apple Inc.*, *Toyota Motor Corporation* e *Natura & Co.*, atuando nos ramos de tecnologia, automotivo e cosméticos sustentáveis, respectivamente. A escolha dessas organizações foi orientada por critérios como: (a) reputação internacional consolidada; (b) histórico consistente de vantagem competitiva ao longo do tempo; (c) representatividade

setorial; e (d) disponibilidade e confiabilidade de fontes secundárias. A análise dos estudos de caso foi enriquecida com dados extraídos de relatórios oficiais, como *Form 10-K*, da Apple, o *Sustainability Data Book*, da Toyota, e, o Relatório Integrado, da Natura, além de fontes como *Statista*, *Interbrand*, *McKinsey* e *BCorp Global*.

A coleta de dados foi conduzida com base em fontes documentais e bibliográficas, abrangendo livros clássicos, artigos acadêmicos indexados, estudos de caso publicados, relatórios corporativos e documentos institucionais de acesso público, além de entrevistas secundárias divulgadas por veículos especializados. A análise foi realizada com base em categorias derivadas diretamente dos modelos teóricos selecionados, como o modelo VRIO, o conceito de competências essenciais e a teoria do crescimento endógeno da firma.

O tratamento analítico dos dados envolveu triangulação entre evidências teóricas e empíricas, promovendo uma articulação coerente entre os conceitos explorados e as práticas organizacionais observadas. A construção de um quadro comparativo e indicadores estratégicos funcionou como instrumento de sistematização dos dados achados, fortalecendo a conexão entre os marcos teóricos e os dados concretos. Essa estrutura permitiu identificar padrões de comportamento organizacional, evidenciar convergências entre os modelos analíticos e ressaltar as especificidades contextuais de cada empresa analisada.

Ao adotar uma estratégia de estudo de casos múltiplos, com análise cruzada e fundamentação teórica consistente, esta pesquisa não apenas aprofunda a compreensão dos fundamentos internos da vantagem competitiva, como também propõe um caminho metodológico replicável para investigações futuras. O resultado é uma análise integrada, com elevado potencial de aplicação gerencial e relevância para o campo acadêmico.

#### 4. Análise dos Resultados e Discussões

A análise dos casos revela como Apple, Toyota e Natura ilustram, de formas distintas, a aplicação dos modelos teóricos desenvolvidos por Penrose, Hamel e Prahalad e Barney. Essas organizações demonstram capacidade de combinar recursos e competências essenciais em estruturas organizacionais coerentes, gerando vantagens competitivas sustentadas ao longo do tempo e adaptando-se proativamente a mudança no ambiente de negócios.

##### 4.1. Apple Inc.: Integração de Design, Inovação e Experiência

A Apple Inc. constitui um exemplo emblemático de empresa cuja vantagem competitiva é sustentada por sua habilidade singular de integrar recursos tangíveis e intangíveis em uma proposta de valor centrada na experiência do usuário. Sob a perspectiva penrosiana, o crescimento da Apple decorre da constante reconfiguração de seus recursos internos e capacidades acumuladas. O domínio em design industrial, software proprietário e gestão de cadeia de suprimentos possibilita à empresa alavancar conhecimentos prévios na criação de soluções inovadoras, como demonstrado na transição bem-sucedida dos computadores pessoais para o ecossistema de dispositivos móveis, dispositivos vestíveis (*wearables*) e, mais recentemente, serviços digitais.

O relatório anual da empresa (*Form 10-K*, 2023) evidencia investimentos superiores a US\$ 29 bilhões em pesquisa e desenvolvimento, reforçando uma estratégia deliberada de reinvenção contínua baseada em aprendizagem organizacional. A aplicação do modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2006) à Apple mostra que a empresa detém recursos: (i) **valiosos**, como sua capacidade de inovação e a fidelização de clientes; (ii) **raros**, tais como design próprio e chips Apple *Silicon*; (iii) **inimitáveis**, assim como a sua marca global de posicionamento *premium* e os mecanismos de segredo industrial; e (iv) organizados, bem como



uma estrutura funcional que integra hardware, software e serviços de maneira eficiente e sinérgica.

Essa combinação sustenta margens operacionais consistentemente superiores a 25% (STATISTA, 2024) e viabiliza lançamentos icônicos, como *Apple Watch*, *Air Pods* e o recente *Apple Vision Pro*, que expandem a presença da empresa em novos mercados sem comprometer sua identidade. À luz das competências essenciais de Hamel e Prahalad, a Apple mantém uma intencionalidade estratégica clara: entregar uma experiência digital integrada, intuitiva e segura. Trata-se de uma competência transversal que permite à empresas acessar simultaneamente mercados de *smartphones*, entretenimento, serviços financeiros e saúde digital.

A articulação entre recursos, competências e organização confere à Apple uma posição singular no cenário competitivo, sustentada por barreiras de imitação significativas, pelo domínio sobre sua própria arquitetura tecnológica e pela capacidade de moldar tendências de consumo global.

#### 4.2. Toyota Motor Corporation: Excelência Operacional como Vantagem

A Toyota é mundialmente reconhecida por sua abordagem disciplina à gestão de operações e pela excelência na inovação incremental. Sua principal expressão estratégica é o *Toyota Production System* (TPS), que vai além de um método produtivo, representando um sistema organizacional profundamente enraizado na cultura corporativa, no aprendizado contínuo e na filosofia japonesa, *Kaizen*, de melhoria constante.

Sob a ótica de Penrose, o TPS exemplifica crescimento sustentado pela acumulação de capacidades internas e pela mobilização de conhecimento tácito, fruto de décadas de experimentação e aperfeiçoamento. Essa base permitiu à Toyota transitar de forma consistente para tecnologias híbridas, veículos elétricos e a hidrogênio, mantendo eficiência e confiabilidade como pilares centrais. O *Toyota Sustainability Data Book* (2023) reporta investimentos superiores a ¥ 1,2 trilhões em pesquisa e desenvolvimento, com foco em inovação responsável e segurança veicular.

Aplicando o modelo VRIO, o TPS é: (i) **valioso**, ao proporcionar eficiência, qualidade e flexibilidade produtiva; (ii) **raro**, pela implementação plena e integrada; (iii) **inimitável**, dada sua forte dependência da cultura organizacional e do conhecimento tácito acumulado; e (iv) **organizado**, ao ser presente de forma padronizada em fábricas distribuídas globalmente. Esses atributos permitem operar com estoques enxutos, elevada confiabilidade e capacidade de adaptação, mantendo indicadores como o *Overall Equipment Effectiveness* (OEE) acima de 85%.

Na perspectiva de Hamel e Prahalad (1996), a competência essencial da Toyota reside em transformar excelência operacional em confiabilidade percebida pelo cliente, fortalecendo sua reputação de durabilidade, segurança e custo benefício. Mais do que reagir às demandas do mercado, a Toyota antecipa tendências, moldando expectativas, assim como, fez ao liderar a mobilidade híbrida e, mais recentemente, ao apostar no hidrogênio com o modelo Mirai. Essa intencionalidade estratégica reflete a habilidade de alinhar competências produtivas a um propósito de longo prazo, consolidando sua posição no cenário global.

#### 4.3. Natura & Co.: Inovação Sustentável e Valor Compartilhado

A trajetória da Natura & Co., conglomerado brasileiro que abrange marcas como Natura, Avon e *The Body Shop*, é marcada por um posicionamento estratégico que combina ciência, ética e engajamento social. Essa configuração dialoga fortemente com as abordagens teóricas analisadas, especialmente na interseção entre recursos simbólicos, competências relacionais e sustentabilidade como diferencial competitivo.

Na perspectiva de Penrose, o crescimento da Natura decorre da exploração criativa de três categorias de recursos: (i) **simbólicos**, como a marca associada à ética e ao propósito; (ii) **relacionais**, como redes de consultoras e parcerias comunitárias; e (iii) **científicos**, representados por centros de pesquisas em biodiversidade. O Natura *Innovation Center*, por exemplo, desenvolve produtos com base em biocosmética e no uso sustentável de ingredientes nativos da Amazônia, continuamente reconfigurando a base de recursos para atender novas demandas de mercado.

De acordo com Ribeiro e Silva (2020), a cultura organizacional da Natura além de ser voltada ao engajamento social e à valorização da biodiversidade é integrada aos processos de gestão, funcionando como ativo estratégico de difícil imitação. No modelo VRIO, a empresa apresenta recursos: (i) **valiosos**, como a alta reputação Ambiental, Social e Governança (ESG) e acesso exclusivo a ativos da biodiversidade brasileira (ii) **raros**, tais como as parcerias com comunidades extrativistas; (iii) **inimitáveis**, assim como o modelo de negócios orientado por ética e impacto social; e (iv) **organizados**, conforme sistemas de governança alinhados à sustentabilidade.

Essa configuração garantiu certificações como a BCorp (2022) e reconhecimento internacional em rankings de inovação sustentável (B Lab Global, 2022). À luz das competências essenciais de Hamel e Prahalad, a Natura destaca-se pela articulação entre ciência e valores humanos, permitindo o acesso a mercados globais cada vez mais atentos a causas socioambientais e fortalecendo sua resiliência diante de pressões competitivas. Sua intencionalidade estratégica vai além do lucro, integrando metas sociais e ambientais de longo prazo, o que reforça a coerência entre propósito, cultura e estratégia.

<b>Empresa</b>	<b>Crescimento por Recursos Internos (PENROSE, 1959)</b>	<b>Competência Essencial (Hamel; Prahalad, 1994)</b>	<b>Visão Baseada em Recursos/VRIO (2006)</b>
Apple	Reconfigurar criativamente recursos (design, engenharia, software) e com base em aprendizado incremental e disruptivo.	Entregar experiências únicas e integradas; ecossistema Apple como diferencial competitivo.	Marca, fidelização, chip proprietário e experiência de uso integrada.
Toyota	Acumular capacidades produtivas e rotinas operacionais via aprendizado contínuo (TPS).	Transformar excelência em manufatura confiável e segura; capacidade de adaptação e inovação incremental.	Eficiência, qualidade, cultura disciplinada e produção enxuta.
Natura	Desenvolver ativos simbólicos, científicos e relacionais voltados à sustentabilidade.	Integrar ciência, estética e ética; produtos com valor emocional e ambiental agregado.	Reputação ética, biodiversidade, relações comunitárias e modelo ESG.

Figura 1. Aplicação dos Modelos Teóricos às Empresas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A comparação entre os três casos permite identificar estratégias distintas de construção de vantagem competitiva, cada uma alinhada a diferentes configurações organizacionais e teóricas: (a) a Apple maximiza a integração entre tecnologia e experiências do usuário; (b) a Toyota consolida sua posição por meio da excelência operacional e da disciplina nos processos produtivos; (c) a Natura diferencia-se com base em valores éticos, engajamento social e aplicação científica voltada à biodiversidade.

Cada empresa traduz os conceitos teóricos analisados em práticas organizacionais singulares, mas igualmente eficazes na geração de vantagens competitivas sustentáveis. A seguir, destacam-se os principais indicadores associados aos modelos estratégicos adotados por cada organização, reforçando a convergência entre teoria e prática na análise comparativa dos casos.

Indicador Estratégico	Apple	Toyota	Natura
Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento	US\$ 29 bilhões (2023)	¥ 1,2 trilhões (2023)	R\$ 291 milhões (2022)
Recurso Raro e Inimitável	Chip Apple Silicon e iOS	Cultura do TPS e aprendizado tácito	Parcerias com comunidades amazônicas
Competência Essencial	Experiência digital integrada	Eficiência e confiabilidade	Sustentabilidade integrada à inovação
Certificação/Reputação	Top 5 global de marca (Interbrand, 2023)	Líder global de eficiência (McKinsey, 2023)	Inovação sustentável (B Lab Global, 2022)

Figura 2. Indicadores Relacionados aos Modelos Estratégicos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise dos indicadores permite observar que, além da integração tecnológica, a Apple se diferencia pela capacidade de construir um **ecossistema fechado**, com elevada barreira de saída para o consumidor. A introdução dos chips M1 e M2, desenvolvidos internamente, exemplifica a aplicação do modelo VRIO ao mostrar o domínio sobre uma tecnologia central que reúne valor, raridade e inimitabilidade. Essa estratégia fortalece a independência da empresa frente a fornecedores externos e mantém sua vantagem competitiva em otimização de desempenho. O lançamento do *Apple Vision Pro*, em 2024, posiciona a Apple como pioneira no uso de interfaces de realidade aumentada voltadas ao consumo, expandindo sua presença para novos mercados sem perder a identidade de marca.

No caso da Toyota, observa-se não apenas a consolidação de seu sistema de manufatura como referência global, mas também a capacidade de **adaptação à transição energética**. O lançamento do veículo movido a hidrogênio Mirai ilustra sua visão de longo prazo e o alinhamento entre intencionalidade estratégica e desenvolvimento de competências. Essa trajetória demonstra que o *know-how* acumulado na produção de veículo híbridos e elétricos oferece base sólida para novas soluções de mobilidade. Além disso, iniciativas como o serviço *Kinto Share* reforçam a habilidade da Toyota de explorar novas oportunidades em mobilidade urbana, mantendo-se à frente de mudanças estruturais no setor.

Já a Natura constrói sua vantagem competitiva sobre um **modelo de negócios orientado por sustentabilidade**, que vai além de ações de marketing. Sua estratégia está ancorada em métricas de impacto, como as metas do programa “Compromisso com a Vida 2030”, e no uso de ingredientes da biodiversidade amazônica provenientes de mais de 40 comunidades extrativistas. Tais práticas geram barreiras de imitação, fortalecem vínculos com *stakeholders* e consolidam a reputação internacional da marca. O Relatório Integrado da Natura (2023) destaca que 87% das fórmulas utilizam ingredientes de origem natural e 25% dos produtos são eco desenhados, comprovando a coerência entre discurso e prática.

Essa análise comparativa evidencia que, embora atuem em setores distintos, Apple, Toyota e Natura empregam **estratégias coerentes** com os modelos de Penrose, Hamel e Prahalad e Barney, sustentando desempenhos superiores em ambientes competitivos, dinâmicos e de alta complexidade.

## 5. Considerações Finais

A análise comparativa das trajetórias estratégicas das Apple, Toyota e Natura, à luz das abordagens de Penrose, Hamel e Prahalad e Barney, evidencia a centralidade dos recursos internos e das competências essenciais como fundamentos da vantagem competitiva sustentável. Embora atuem em esferas específicas, como tecnologia, automotivo e cosméticos respectivamente, essas empresas demonstram capacidade consistente de mobilizar ativos tangíveis e intangíveis de forma estratégica, adaptando-se proativamente às transformações do ambiente competitivo e antecipando tendências setoriais.

Sob a perspectiva de Penrose (1959), a Toyota exemplifica um caso clássico de crescimento fundamentado no aprendizado organizacional, no desenvolvimento de rotinas e na melhoria contínua. A Apple, por sua vez, aplica de maneira contemporânea os princípios penrosianos, utilizando seu acúmulo de conhecimento em design e engenharia para inovar continuamente e transitar com sucesso entre diferentes categorias de produtos. Já a Natura mostra como o conhecimento científico e as redes relacionais podem ser convertidos em plataformas para crescimento orgânico e expansão internacional, reforçando seu posicionamento por meio de práticas alinhadas à sustentabilidade.

Pela lente da RBV (BARNEY, 1991) e de seu aprimoramento no modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2006), é possível identificar que as três empresas detêm recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizados. A Apple se destaca pela combinação entre marca, fidelização e design proprietário; a Toyota, pelo sistema produtivo disciplinado e pela incorporação do conhecimento tácito em sua cultura; e a Natura, pela reputação ESG e pelos vínculos estratégicos com a biodiversidade brasileira. Esses recursos não apenas sustentam a vantagem competitiva, mas também criam barreiras significativas à sua imitação por concorrentes.

No modelo de Hamel e Prahalad (1990; 1994), observa-se que as competências essenciais funcionam como âncoras estratégicas. A Apple domina a engenharia e a experiência do usuário; já a Toyota, a excelência operacional e a confiabilidade; e a Natura, a integração entre ética, ciência e engajamento com consumidores conscientes. Todas expressam intencionalidade estratégica clara: (i) reinventar a tecnologia pessoal, Apple; (ii) liderar a mobilidade sustentável, Toyota; e (iii) redefinir a beleza com impacto positivo, Natura.

Do ponto de vista gerencial, os achados sugerem que: (a) a sustentabilidade da vantagem competitiva depende diretamente do alinhamento entre a estrutura organizacional, os recursos estratégicos e a visão de longo prazo; (b) a criação de barreiras à imitação exige o desenvolvimento e a proteção de ativos intangíveis, como cultura organizacional, reputação e conhecimento tácito; (c) a intencionalidade estratégica é fundamental para orientar a formação e a renovação de competências, permitindo que as empresas antecipem e moldem mudanças setoriais; (d) a integração entre propósito, ciência e inovação pode constituir base sólida para diferenciação competitiva em mercados cada vez mais sensíveis a causas socioambientais.

Em síntese, os modelos de Penrose, Barney e Hamel e Prahalad oferecem um arcabouço teórico robusto para compreender a estratégia organizacional sob uma ótica interna e dinâmica. Quando aplicados aos casos analisados, demonstram alta capacidade explicativa para o desempenho competitivo sustentado, destacando a importância da articulação inteligente entre recursos, competências e organização. Mais do que aplicar teorias de forma isolada, os casos de Apple, Toyota e Natura mostram que essas abordagens se completam e oferecem uma lente integrada para compreender diferentes caminhos de sucesso em contextos dinâmicos e altamente competitivos.

Como limitações, destaca-se a ausência de coleta de dados primários e a concentração da análise em empresas de grande porte, com ampla visibilidade pública e disponibilidade de



informações. Pesquisas futuras podem explorar a aplicação desse modelos em organizações de médio porte, *startups* e setores emergentes, ampliando o entendimento sobre como as lógicas estratégicas se manifestam em ambientes menos consolidados. Outro campo promissor é a investigação da interseção entre competências essenciais e capacidades digitais, especialmente diante do avanço acelerado de tecnologias como inteligência artificial, *big data* e plataformas digitais.

Além disso, estudos que incorporem a perspectiva dos *stakeholders*, incluindo consumidores, comunidades e investidores, podem enriquecer a compreensão de como recursos e competências são percebidos e valorizados externamente. O papel das lideranças na configuração, manutenção e renovação dessas competências também merece atenção, pois influencia diretamente a sustentabilidade da vantagem competitiva.

A principal contribuição deste trabalho reside na aproximação entre teoria e prática, demonstrando que marcos conceituais clássicos da estratégia organizacional permanecem relevantes para analisar empresas contemporâneas. Ao aplicar criticamente esses modelos a casos reais, amplia-se não apenas a compreensão acadêmica, mas também a capacidade gerencial para a formulação de estratégias sólidas, coerentes e sustentáveis ao longo prazo.

Em última análise, a integração das perspectivas de Penrose, Barney, Hamel e Prahalad transcende os casos analisados, oferecendo um arcabouço analítico robusto e adaptável para compreender e orientar estratégias organizacionais em qualquer setor que enfrente ambientes dinâmicos, complexos e de rápida transformação.

## 6. Referências

Apple Inc. (2023). Form 10-K 2023. United States Securities and Exchange Commission. <https://investor.apple.com/sec-filings>

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 41–56. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011938>

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2006). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (2nd ed.). Pearson Prentice Hall.

B Lab Global. (2022, July 13). *Best for the World: 2022 honorees*. <https://forbes.com.br/forbesesg/2022/07/lista-best-for-the-world-e-divulgada-com-54-empresas-brasileiras/>

Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16(1), 5–14. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160104>

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>



Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.

Interbrand. (2023, October 3). *Best global brands 2023*. <https://interbrand.com/best-global-brands/>

Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., & Foss, N. J. (2016). Penrose's *The theory of the growth of the firm*: An exemplar of engaged scholarship. *Production and Operations Management*, 25(10), 1727–1744. <https://doi.org/10.1111/poms.12572>

McKinsey & Company. (2023, December 17). *Annual year in review: Featured insights 2023*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/2023-year-in-review>

Natura & Co. (2023). *Relatório integrado 2023*. <https://www.naturaeco.com>

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. John Wiley & Sons.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Prahalad, C. K., Krishnan, M. S. (2008). *The new age of innovation: Driving cocreated value through global networks*. McGraw-Hill.

Ribeiro, J. L. D., & Silva, T. A. M. (2020). Cultura e competitividade: Estudo sobre as práticas organizacionais na Natura. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 369–384. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/LDpSDTjVQbxZjhFDJnCqZBP/>

Spear, S., & Bowen, H. K. (1999). Decoding the DNA of the Toyota Production System. *Harvard Business Review*, 77(5), 96–106. <https://hbr.org/1999/09/decoding-the-dna-of-the-toyota-production-system>

Statista. (2024, February 15). *Apple operating margin worldwide 2015–2024*. <https://www.statista.com/statistics/273963/quarterly-research-and-development-expenses-of-apple/>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Toyota Motor Corporation. (2023). *Sustainability data book 2023*. [https://global.toyota/pages/global\\_toyota/sustainability/report/sdb/sdb23\\_en.pdf](https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb23_en.pdf).