

**Área Temática:** Estratégia em Organizações

**Título:** A Evolução das Correntes Explicativas da Vantagem Competitiva

**AUTORES**

**RICARDO DE ABREU BARBOSA**

Universidade Presbiteriana Mackenzie

ricardobarbosa@terra.com.br

**WALTER BATAGLIA**

Universidade Presbiteriana Mackenzie

batagliaw@terra.com.br

**Resumo:** Este artigo faz uma revisão do processo evolutivo das principais correntes teóricas que tratam do fenômeno da vantagem competitiva, isto é, a ocorrência de níveis de desempenho econômico superior em relação aos concorrentes, como resultado das estratégias adotadas pelas firmas. São reexaminados os pressupostos e a evolução conceitual das teorias do posicionamento estratégico, dos recursos e das capacidades dinâmicas. Como conclusão, o trabalho evidencia não haver primazia entre as abordagens teóricas para explicação das fontes da vantagem competitiva, tendo em vista a relação endógena entre capacidades organizacionais, o mercado, as estratégias e o desempenho das firmas. São também constatadas dificuldades na generalização dos modelos prescritivos produzidos no campo da estratégia empresarial. Por fim, o artigo resgata o conceito de customização estratégica, que deve levar em conta as especificidades de firmas, ambiente e das circunstâncias temporais e locais apresentadas no momento da análise. Como decorrência, o administrador estratégico passa a atuar sob a ótica da incerteza e da imprevisibilidade, pois reconhece, no campo da estratégia e da vantagem competitiva, a complexidade implicadora de abordagens novas, consistentes e integradoras com a realidade expressa na evolução e endogenia das correntes explicativas da vantagem competitiva.

**Palavras-Chaves:** Vantagem Competitiva, S-C-P, RBV, Capacidades Dinâmicas, Endogenia

**Abstract:** *This article reviews the evolutionary process of the main theoretical approaches that address the phenomenon of competitive advantage, i.e., the occurrence of levels of superior economic performance relative to competitors as a result of the strategies adopted by firms. They are reviewed the assumptions and conceptual evolution of strategic positioning theory, RBV approach and dynamic capabilities theory. In conclusion, this work shows that there is no precedence between the theoretical approaches to explain the sources of competitive advantage in view of the relationship between endogenous organizational skills, marketing, strategies and performance of firms. They also found difficulties in generalizing the prescriptive models produced in the field of business strategy. Finally, the article demonstrates the strategic concept of customization, which should take into account the specificities of firms, the environment and the circumstances of time and place given in the analysis. As a result, the strategic manager begins to operate under the perspective of uncertainty and unpredictability, as recognized in the field of strategy and competitive advantage, complexity, entailing new approaches, consistent and integrated with the reality expressed in the evolution and endogenous currents explanatory of competitive advantage.*

**Key words:** *Competitive Advantage, S-C-P, RBV, Dynamics Capacity, Endogeny*

## Introdução

A “estratégia” talvez seja uma expressão cuja popularização tenha gerado mais incompreensão do que aperfeiçoamento. Por tais razões, Whipp (1993) relata severas críticas sobre o uso exagerado do termo e suas derivações, apontando problemas como a falta de rigor quanto aos níveis de análise e a desconsideração para com as implicações da “mudança” e do “tempo” na sua concepção. Numa síntese, o autor denuncia a baixa reflexibilidade dentre grande parte dos pesquisadores que se dedicam ao assunto.

Neste trabalho, a reflexão será um esforço constante. Para tanto, é necessário delimitar o conteúdo epistemológico que se pretende analisar. No caso, será focalizada a estratégia tal como definida como a busca pela vantagem competitiva (FISCHMANN; BOAVENTURA; 2003).

Conforme Rumelt, Schendel e Teece (1994), ratificado por Vasconcelos e Cyrino (2000), a vantagem competitiva, e suas associações com o tema da mudança empresarial, têm ocupado posição central dos estudos mais recentes em Estratégia Empresarial.

Primeiramente, as contribuições de origem sociológica, advindas da teoria dos sistemas abertos, marcam o realce que o tema da vantagem competitiva confere à discussão das relações entre ambiente e organizações.

Tais relações, contudo, quando situadas no âmbito do desenvolvimento das teorias sobre estratégia, têm sido estudadas sob abordagem econômica.

As contribuições econômicas, de um lado, vieram de Edward Mason e Joe Bain, seguidos por Caves e Porter, oriundos da Economia Industrial (VASCONCELOS; CYRINO, 2000); e de outro, partiram de Ronald Coase, Oliver Williamson, Alchiam Demsetz e Edith Penrose, que reúnem o espectro da chamada Economia Organizacional (BARNEY; HESTERLY, 2006). Ambas as correntes abordam a vantagem competitiva a partir das fontes - externas ou internas - responsáveis pelo sucesso ou fracasso das empresas.

Outras escolas econômicas também contribuíram para a formação do conceito de vantagem competitiva. Destacam-se a Escola Austríaca, com influência dos trabalhos de Joseph Schumpeter, e a perspectiva evolucionária, que teve em Richard Nelson e Sidney Winter, seu marco inicial (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Essas abordagens enfatizam os aspectos dinâmicos da concorrência como a inovação, descontinuidade e o desequilíbrio, em detrimento das perspectivas anteriores, baseadas num pressuposto estático de análise.

Explicada a Vantagem Competitiva a partir das contribuições teóricas acima mencionadas, Vasconcelos e Cyrino (2000) ordenaram as teorias mediante a contraposição de dois critérios: a vantagem competitiva explicada pela (a) origem ou fontes (internas ou externas); e pelas (b) premissas sobre a concorrência (estática ou dinâmica). O modelo explicativo dos autores é ilustrado pela figura 01, abaixo.



Figura 01: As Correntes Explicativas da Vantagem Competitiva  
Fonte: Vasconcelos e Cyrino, 2000, p. 23

Não obstante o sucesso deste trabalho e a evidente contribuição acadêmica que o artigo desperta para os estudos sobre a estratégia e competitividade, este artigo propõe uma revisão dessa forma explicativa, tendo em vista (a) os antecedentes que contribuíram para a formação das teorias mencionadas; (b) a recente evolução teórica dos respectivos modelos; (c) a endogenia verificada nas suas interações teóricas abordadas e, (d) as implicações para o conceito e evolução da vantagem competitiva e da estratégia empresarial.

Segue-se, portanto, a proposta para que a Vantagem Competitiva seja analisada, mantendo-se as mesmas dimensões apresentadas por Vasconcelos e Cyrino (2000), com as seguintes adaptações de nomenclatura: numa primeira dimensão serão examinadas as relações entre a Estrutura e Competência, numa referência às “fontes” de vantagem competitiva. Numa segunda dimensão, as inter relações entre Estrutura e Competência serão examinadas dentro das abordagens da economia ortodoxa e da economia evolucionária.

Sob esses critérios, serão analisados os modelos explicativos da teoria estruturalista, da teoria dos recursos e da teoria das capacidades dinâmicas, em suas abordagens mais recentes, o que evidenciará o rompimento de antigas dicotomias no pensamento estratégico e uma nova visão sobre competitividade.

O artigo está estruturado em três seções além desta introdução. Na primeira seção são feitas considerações gerais sobre as duas dimensões utilizadas para reclassificação das correntes teóricas sobre a vantagem competitiva, ou seja, (a) a interface estrutura-capacidade (ou ambiente-firma) dentro das (b) perspectivas econômicas neoclássicas e evolucionárias. Na segunda seção, serão resumidas as evoluções e desdobramentos da teoria estruturalista, de recursos e das capacidades dinâmicas. Nas considerações finais serão feitas observações sobre as implicações da evolução das abordagens teóricas e suas sínteses para o conceito da estratégia, além apresentação das limitações deste estudo e sugestões para pesquisas futuras.

## **1. Dimensões heurísticas para o Conceito de Vantagem Competitiva**

### **1.1. Dimensão Estrutura-Capacidade ou dos fatores externos e internos determinantes da Vantagem Competitiva**

A discussão sobre as fontes determinantes da vantagem competitiva sempre foi alvo de muitos debates entre teóricos das organizações e estratégia, os quais se dividiram em duas correntes, a saber, (a) a que reconhece a vantagem competitiva de uma firma, determinada primariamente, a partir da sua adaptação ao ambiente externo, numa abordagem que vincula a vantagem à proteção das forças competitivas advindas da indústria (LEARNED, 1969; ANDREWS, 1971; CAVES, 1980; CAVES; PORTER, 1977; PORTER, 1979, 1980, 1991); e (b) a que defende o desempenho superior da firma como um fenômeno originado, primariamente, pelos recursos e capacidades internas da organização (TEECE, 1980; LIPPMAN; RUMELT, 1982; WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1986).

A primeira corrente toma como unidade de análise o setor industrial, dentro do qual as firmas identificariam forças competitivas que exerceriam influência sobre o posicionamento que garantisse uma condição de superioridade, com objetivo de auferir rendas excepcionais em detrimento dos demais concorrentes.

Nessa perspectiva, o comportamento de uma firma é uma função da indústria, que é analisada quanto ao tamanho, número relativo de concorrentes, compradores e vendedores, grau de diferenciação dos produtos, e existência de barreiras de entrada para novos entrantes, níveis de integração vertical entre as empresas, dentre outros.

Já o desempenho econômico da firma é um resultado direto de suas políticas de fixação de preços e custos, o que confere caráter nitidamente concorrencial à competição e pouco afeito à influência dos fatores organizacionais sobre a mesma.

Esse modelo, conhecido como S-C-P (“*Structure – Conduct – Performance*”) surgiu dos trabalhos de Mason e Bain, que objetivavam entender a formação do poder de oligopólio

no curso do desenvolvimento econômico norte-americano, para implementação de políticas anti-concorrenciais.

Resumidamente a abordagem do modelo S-C-P sugere que a estrutura de uma indústria influencia o comportamento estratégico das firmas, que influencia seu desempenho.

Em contraposição às idéias estruturalistas, surgiu uma perspectiva alternativa que considera como fonte preponderante de vantagem competitiva os recursos e capacidades que se encontram no interior das organizações.

Essa abordagem recebeu o nome de “Resource Based View”, ou RBV, e foi introduzida por Wernerfelt (1984) para quem o posicionamento de mercado e de produtos apreoados pela visão estruturalista, na verdade, refletem um portfólio de recursos detidos pela firma. Assim, a competição poderia ser entendida tanto do ponto de vista do mercado como pela análise dos recursos no interior de uma empresa.

Embora o artigo de Wernerfelt (1984) tenha sido um marco para a definição da RBV, os principais fundamentos dessa abordagem encontram-se assentados em trabalhos anteriores, a exemplo de David Ricardo (1817) e Edith Penrose (1959): o primeiro, pela associação entre as diferenças de desempenho com as diferenças dos recursos, dando origem ao termo “rendas ricardianas”, central no ideário da RBV; a segundo, pela nova definição dada à firma, que passa a ser considerada como um “feixe de recursos sob coordenação administrativa”.

A RBV, de acordo com Foss (1997), se assenta em duas generalizações empíricas, a saber: (a) a heterogeneidade dos recursos como causa das diferenças assimétricas entre as firmas; (b) e estabilidade da heterogeneidade como medida de sustentabilidade das diferenças, e conseqüente vantagem competitiva.

Ainda, de acordo com Foss (1997), a RBV postula que as diferenças nas dotações dos recursos é que causam a diferenciação no desempenho entre as firmas.

Dessas idéias centrais, Vasconcelos e Cyrino (2001) observaram que a abordagem da RBV realiza uma inversão da lógica apreoadada na teoria clássica, fundamentada na primazia do mercado, para reconhecer a vantagem competitiva nos recursos intra-organizacionais, o que conduz ao reconhecimento de que as estratégias bem sucedidas são as que se guiam mais pelos recursos internos do que pelas restrições do ambiente externo (COLLIS, 1991).

No mesmo sentido, Barney (1986) defendeu que a análise das oportunidades externas não pode guiar as rendas excepcionais, pois são elas disponíveis a todos. Disse também o autor que são as informações sobre os recursos da firma, protegidas pelos mecanismos de isolamento, as únicas fontes possíveis de vantagem competitiva.

A predominância da heterogeneidade dos recursos internos como causa para a vantagem competitiva tornou-se uma abordagem que ganhou força nos anos 90, tanto na literatura mundial quanto nacional (ARAGÃO; OLIVEIRA; 2007; WALTER; SILVA; 2007; WALTER; BAPTISTA; AUGUSTO, 2008; SERRA et al, 2008) após um longo período em que a perspectiva dominante baseava-se na visão de que o potencial de lucros deveria ser decidido pela interação das forças do mercado, por critérios objetivos, numa pressuposição de um mercado estável para a indústria do presente e, regido por uma racionalidade que permitiria gerir o futuro. De acordo com Whittington (2002), no modelo estruturalista, “a estratégia se resumiria em identificar posições favoráveis no campo de batalha dos negócios e simplesmente mover os ativos por controle remoto” (p. 79).

No mais, Rumelt (1991, apud WHITTINGTON, 2002) publicou uma pesquisa que corou a abordagem baseada em recursos, afirmando que “os fatores da indústria costumavam explicar de 9% a 16% das variações em lucro, contra 44% a 46% para os fatores específicos da empresa (unidade de negócios)” (p. 79).

Embora a abordagem dos recursos tenha se apresentado como contraposta ao modelo S-C-P, é importante observar que a visão baseada em recursos não invalidou por completo a perspectiva estruturalista.

As abordagens foram tratadas como complementares por Mahoney e Pandian (1992) que focalizaram os diferentes níveis de análise das perspectivas da Organização Industrial (indústria) e dos Recursos (firma). Os autores também resgataram as palavras de Wernerfelt (1984), para quem o mercado de produtos e de recursos são “dois lados da mesma moeda” (p. 371), e de Penrose (1959) ao reconhecer que a mudança ambiental pode mudar a significância dos recursos da firma.

No mais, Whittington (2002) registra a resposta de Porter (1996) aos defensores da RBV, alertando que a estrutura não deve ser desprezada, o posicionamento estratégico é relevante e que as especificidades setoriais devem ser levadas em consideração, ante a variabilidade da influência da indústria sobre o lucro das empresas.

Por outro lado, mesmo durante o desenvolvimento do modelo S-C-P, a abordagem de recursos já se fazia presente, em especial nas discussões relacionadas com a regulação antitruste nos Estados Unidos. Nesse sentido, Demsetz (1973) argumentava que a estrutura do ramo de negócios não era o único determinante do desempenho da firma e que a realização de lucros excepcionais não poderia ser atribuída simplesmente ao emprego de práticas anticompetitivas.

Por fim, Brito e Vasconcelos (2004), numa análise em 252 empresas brasileiras de diferentes setores, atestaram a relevância da heterogeneidade do desempenho das firmas. Contudo, os autores revelaram uma importante dispersão na determinação dos fatores que podem causá-la, determinada por variações setoriais e temporais.

Portanto, tanto o modelo S-C-P quanto a abordagem da RBV não lograram êxito obter a primazia pela explicação dos fatores responsáveis pelo sucesso das empresas.

## **1.2. Dimensão dos paradigmas econômicos da Vantagem Competitiva**

A segunda dimensão de análise considera a influência dos postulados da economia clássica ou ortodoxa e da economia evolucionária sobre as teorias que fundamentam a vantagem competitiva e suas revisões.

Vale dizer que tanto o modelo S-C-P quanto a RBV foram concebidos, em grande parte, sob o ideário da perspectiva econômica neoclássica, ao mesmo tempo em que se desenvolveram sob a influência da abordagem econômica evolucionária, iniciada nos trabalhos precursores de Schumpeter e demais representantes da escola austríaca e delineada a partir da obra publicada por Nelson e Winter (1982), intitulada “*An evolutionary theory of economic change*”.

Portanto, com base nos próprios autores da vertente evolucionária, algumas afirmações se mostram necessárias, com vistas às diferenças entre as perspectivas apresentadas e suas influências no curso do desenvolvimento das teorias que fundamentam a vantagem competitiva.

Primeiramente, Nelson e Winter (1982) reconhecem que “a ortodoxia contemporânea é flexível e mutável, e que seus limites não são facilmente definíveis.” (p. 21). Os autores reconhecem a dificuldade na identificação das diferenças entre as abordagens devido ao viés racionalizante existente na nova ortodoxia, que dá considerável atenção “às imperfeições das informações e da concorrência, aos custos de transação, às indivisibilidades e aos retornos crescentes, e a algumas de suas inter relações.” (p. 20).

É que, segundo Nelson e Winter (1982), mesmo diante do reconhecimento do desequilíbrio e das imperfeições do mercado, a nova ortodoxia tem oferecido uma estrutura conceitual básica para controlar esses fenômenos sob a mesma ótica racionalizante que os dava como inexistentes.

Vale dizer que o equilíbrio estático foi abandonado pela ortodoxia, mas uma forma mais flexível, simplificadora e baseada na previsibilidade e controle das contingências, continua presente no ideário ortodoxo contemporâneo. Dizem os autores (1982): “Quanto

maior a complexidade, realidade e reconhecimento da incerteza, maior será o esforço de antecipação e do cálculo, e pela clareza sobre os riscos imputados a esses atores (p. 24).

Por outro lado, os autores reconhecem que a teoria evolucionária é igualmente flexível e pode assumir várias formas dependendo dos propósitos dos questionamentos que são formulados. Sendo assim, é preciso ponderar, segundo os autores (1982), que “na teoria econômica, assim como em outras esferas, as novas formulações nunca são inovadoras sob todos os aspectos; elas adotam intensamente muita coisa do que existia antes” (p. 55).

De fato, embora a economia evolucionária rejeite a idéia da maximização do lucro, ela concorda que as firmas agem de acordo com os objetivos que perseguem, dentre os quais o lucro empresarial é o único explicitamente reconhecido.

No entanto, Nelson e Winter distinguem “objetivo de lucro” de “maximização de lucro”, e essa diferença é fundamental para o conceito de vantagem competitiva utilizado no curso do desenvolvimento das teorias que lhe prestam suporte:

[...] segundo o pressuposto ortodoxo, existe uma otimização global, sem erros e definitiva, para um dado conjunto de escolhas que compreende todas as alternativas objetivamente disponíveis. [...] Os atores de modelos ortodoxos [...] são concebidos como incapazes de responder a informações verdadeiramente inesperadas. [...] Essa posição é claramente conflitante, por exemplo, com o pressuposto de que a firma atua o tempo todo com uma política de *status quo*, cuja lucratividade ela compara, sem exatidão, de tempos em tempos, com as alternativas isoladas que se apresentam por meio de processos que não estão totalmente sob seu controle. [...] Este último pressuposto está mais de acordo com o espírito da teoria evolucionária: trata-se de um pressuposto de “busca do lucro” ou “objetivo motivado pelo lucro”, mas certamente não de maximização de lucro. (p. 56).

No mais, a abordagem evolucionária concorda parcialmente com a visão ortodoxa em relação aos conceitos de concorrência e equilíbrio, no sentido de que os “estímulos e as pressões competitivas constituem parte importante do ambiente da tomada de decisões que ocorre em cada empresa de um ramo de atividades” (p. 58).

Os autores reconhecem a relevância da concorrência e a busca pela configuração de um equilíbrio estável, mas criticam a assunção dessas variáveis nos estágios iniciais da modelagem ortodoxa. A crítica, nesse sentido, passa pela pretensa racionalidade envolvida na análise e pela negligência teórica em relação ao processo competitivo.

Interessante como os atores defendem que as “instituições básicas da ortodoxia sobre a realidade econômica são potencialmente muito mais úteis para a compreensão da mudança econômica do que as modernas formalizações dessas intuições” (p. 58). Verifica-se, portanto, que a crítica se dirige menos ao pensamento clássico e mais ao pensamento neoclássico, este último premido pela ausência de realismo e pelo emprego de um instrumental probabilístico sofisticado como forma de demonstrar preferências subjetivas e empiricamente frágeis (NELSON; WINTER, 1982).

Por fim, a abordagem evolucionária enxerga a busca pela vantagem competitiva, não em termos de investigação sobre suas fontes preponderantes, mas como um processo contínuo de ajuste adaptativo das capacidades organizacionais às mudanças exógenas das condições do mercado. Será visto como as abordagens evolucionárias interferem no desenvolvimento dos modelos S-C-P e da RBV, concebidos sob o arcabouço da lógica maximizadora e racionalizante do pensamento neoclássico.

Paralelamente, numa tentativa integradora tanto das dimensões estruturalistas e baseadas em recursos quanto das abordagens ortodoxas e evolucionária, Teece, Pisano e Shuen publicaram, em 1997, o artigo “*Dynamic Capabilities and Strategic Management*”, onde introduziram a teoria das capacidades dinâmicas. Ver-se-á, no curso do desenvolvimento dessa perspectiva teórica, a partir dos trabalhos de Eisenhardt e Martin (2000), Zollo e Winter (2002), Helfat (2007), Teece (2007) e Augier e Teece (2008), que o conceito de capacidades dinâmicas também se encontra em franco processo de evolução.

A figura abaixo apresenta uma proposta revisional dos critérios de classificação das teorias fundamentais da vantagem competitiva, bem como os movimentos evolutivos que serão discorridos na seção seguinte.



Figura 02: Evolução das Correntes Explicativas da Vantagem Competitiva  
Fonte: Vasconcelos e Cyrino, 2000, p.23 (adaptado pelo autor)

## 2. Evolução das Correntes Explicativas da Vantagem Competitiva

A presente seção fará uma breve descrição da evolução das três principais correntes explicativas da vantagem competitiva - a análise estrutural da indústria, a RBV e as capacidades dinâmicas - com base nas dimensões apresentadas na seção anterior.

### 2.1. Estrutura da Indústria: Suas inter-relações com as competências organizacionais e a abordagem evolucionária do modelo S-C-P

De acordo com Thomas e Pollock (1990), a concepção original do modelo S-C-P (*“Structure – Conduct – Performance”*) aborda o comportamento da firma como uma “caixa preta teórica”. Este também foi o entendimento de Caves e Porter (1977) quando revisaram as primeiras idéias da organização industrial. Pelo fato da estrutura (S) determinar a conduta (C), que por sua vez determinava o desempenho (P), havia quem entendesse que a conduta (C) poderia ser ignorada, olhando-se diretamente para a estrutura (S) da indústria na tentativa de se explicar o desempenho (P).

Caves e Porter (1977), e posteriormente Porter (1981), numa abordagem mais integradora que os estudos originais da Organização Industrial, afirmaram que se é certo que a estrutura da indústria determina o desempenho, essa relação passa pela conduta, indicando a ação estratégica como elemento mediador entre a estrutura e o desempenho. Assim, mantendo os pressupostos do próprio modelo S-C-P, Porter e Caves (1977) fizeram a sua aplicação ao nível de análise dos chamados “grupos estratégicos” (HUNT, 1972; McGEE et al, 1986) o que contribuiu para demonstração das inter-relações entre ambiente e firmas dentro do paradigma estruturalista do posicionamento estratégico.

Os grupos estratégicos são “organizações dentro de um segmento ou setor com características estratégicas similares, que seguem estratégias similares ou concorrem com bases similares” (JOHNSON et al, 2007, p. 125). Trata-se de uma subclassificação dentro de um ramo ou indústria, mediante a qual são reunidas aquelas empresas que seguem estratégias semelhantes. O conceito foi introduzido por Hunt (1972) que o justificou como forma de minimizar as assimetrias econômicas dentro do setor. Foi também desenvolvido por Caves e Porter (1977), que inauguraram a idéia de “barreira de mobilidade” entre grupos, como correlata ao conceito de “barreiras de proteção” contra novos entrantes, vindo do modelo de

análise das cinco forças competitivas. O conceito de grupos estratégicos apresenta implicações importantes para as ações e desempenho das empresas.

Primeiramente, verifica-se que, de uma forma inter-relacional, tanto as ações das empresas quanto a estrutura do mercado participam na formação dos grupos estratégicos.

De um lado, resta claro que o grupo estratégico se forma a partir das semelhanças entre as ações estratégicas das empresas pertencentes a um determinado ramo. De outro, quando Porter (1980) anunciou as chamadas estratégias genéricas de vantagem em custo, diferenciação ou enfoque, ele estabeleceu o mecanismo que uma firma necessita ter para entender a estrutura de custos ou diferenciação da empresa a partir da análise da concorrência em um dado setor, para em seguida, vinculá-la aos processos existentes na cadeia de valor desta empresa, por meio dos chamados condutores de custo ou diferenciação.

Nesse sentido, Porter (1980) aplicou o raciocínio estruturalista dentro das organizações, estabelecendo a conduta ou o posicionamento das empresas a partir dos ajustes de seus processos, conforme a demanda do padrão concorrencial.

Portanto, a estrutura conduz as empresas às decisões estratégicas. Essas decisões, que decorrem das diversas possibilidades de combinação das estratégias genéricas, criam uma subclassificação das empresas que seguem padrões de conduta semelhantes, formando os grupos estratégicos, os quais competem numa dimensão estruturalista que leva em conta as chamadas “barreiras de mobilidade” as quais acabam por influenciar a estrutura.

Nessa perspectiva dos grupos estratégicos, Porter (1980) também estaria implicitamente corroborando com uma abordagem evolucionária pela qual a estrutura determina a conduta das organizações com vistas ao desempenho, ao mesmo tempo em que este afeta a estrutura sobre a qual funcionam as organizações.

As distâncias entre o Modelo SCP e a economia evolucionária também foram diminuídas a partir de Spence (1979; 1981) que estudaram as estratégias de crescimento das empresas por meio da exploração das assimetrias competitivas e pela possibilidade de investimentos preemptivos de firmas que conquistaram participação de mercado “*ex ante*”, atingindo rapidamente elevado grau de crescimento. Os autores, no entanto, introduziram elementos como a incerteza, a curva de aprendizagem e irreversibilidade dos investimentos, para demonstrar as limitações dos modelos de crescimento até então utilizados pelos estruturalistas.

Por fim, ambiente e competências organizacionais (ou estrutura e firma) foram estudados por Henderson e Mitchell (1997) que citaram diversos trabalhos oriundos da ecologia organizacional e da economia organizacional, nos quais constataram a convergência de que a competição molda as capacidades (na medida em que as firmas realizam suas ações estratégicas como respostas ao ambiente a que estão sujeitas) e, como resultado dessas ações, as mesmas firmas também exercem influência sobre a competição (que ocorre no ambiente operacional). Os autores afirmaram, portanto, que a diferença entre as abordagens dos ecologistas e economistas organizacionais está no ponto de partida; contudo, em ambos os casos, a relação endógena entre estruturas e competências é reconhecida. Adicione-se também que inerente à endogenia é a idéia da adaptação ou ajuste, visto como mecanismo que impulsiona essa inter-relação, conferindo caráter evolucionário ao processo.

## **2.2. RBV estrutural ou processual? Com base em desempenho ou comportamento?**

Da abordagem baseada em recursos são destacadas as contribuições não deliberadas da economista norte americana Edith Penrose que, em 1959, publicou sua “Teoria do Crescimento da Firma”, antecipando críticas aos postulados da economia neoclássica e definindo a firma como uma “entidade administrativa” e um “conjunto de recursos”, o que foi considerado como base para o entendimento de que os processos de crescimento das firmas poderiam se assentar, não apenas pelas oportunidades externas, mas primariamente pelas possibilidades internas originadas nos recursos existentes dentro das organizações.



O pensamento de Penrose (1959) é peculiar e desafia a linha histórica do desenvolvimento do conceito da vantagem competitiva. Nelson e Winter (1982) se mostraram simpáticos às suas idéias quando afirmaram que “Penrose (1959) forneceu os elementos de uma análise que relaciona crescimento da firma, estrutura e a natureza da função gerencial” (p. 64). Mais adiante, manifestaram concordância com as idéias de Penrose, quando consentiram com “a proposição de que a organização da firma constitui por si só uma variável importante para a análise” (p. 65).

Observe-se que Penrose (1959) preocupava-se primariamente com o “crescimento”, e apenas incidentalmente com “o tamanho das firmas” (p.31). O conceito de crescimento foi utilizado em sua acepção original, o que envolveu “acrécimo de tamanho e melhoria na qualidade resultante de um processo de desenvolvimento” (p.32). No prefácio à terceira edição de seu livro, Penrose (1995), ao mencionar o processo de crescimento, abordou o “entorno” (ainda que não o tenha priorizado), a “oportunidade” e a “adaptação a mudanças”, numa clara confluência de idéias sobre a abordagem estruturalista (CAVES; PORTER, 1977), sobre o comportamento econômico dos agentes (SIMON, 1945), e sobre a visão evolucionária (NELSON; WINTER, 1982).

Relevante notar que, mesmo depois de republicar e prefaciar a terceira edição (1995) de sua obra, ela em nenhum momento mencionou o termo “RBV” cunhado por Wernerfelt (1984), mostrando que, decorridas quase quatro décadas de sua teoria, Penrose (1959) não adentrou na discussão sobre competitividade baseada em recursos.

Outra manifestação de aproximação entre as correntes explicativas se dá no trabalho de Wernerfelt (1984), que introduziu o termo “visão baseada em recurso”. Embora seminal na perspectiva dos recursos, o artigo de Wernerfelt (1984) encontra-se mais associado com o pensamento originado na Escola da Organização Industrial de Chicago, de onde foram desenvolvidos os trabalhos de Stigler (1968), lembrando-se que Porter e Caves foram os precursores da Escola de Harvard, de onde se desenvolveu a conhecida vertente estruturalista do modelo S-C-P. No mais, observa-se que Wernerfelt (1984) contrapôs a visão baseada em recursos à idéia de competitividade no mercado de produtos, fazendo-a, contudo, numa abordagem posicional e com emprego operacional das idéias das “cinco forças competitivas” de Porter (1980).

As anotações acima sugerem, portanto, como Schulze (1994), a existência de duas diferentes abordagens baseadas em recursos, uma estrutural e outra processual.

Para Schulze (1994), os autores da abordagem estrutural defendem que a vantagem competitiva ocorre com base em recursos valiosos, que tenham mobilidade imperfeita entre as empresas e sejam não-substituíveis. Essa vertente expressa preocupação pela defesa contra a imitação ou apropriação de recursos cuja ocorrência determinaria o fim da posição de vantagem competitiva. Segundo Schulze (1994), pertencem a essa escola autores como Wernerfelt (1984), Barney (1986; 1991) e Peteraf (1993).

A abordagem processual se diferencia da estrutural no tocante às considerações sobre o tipo de mercado no qual a competição se desenvolve. Enquanto na visão estrutural as empresas buscam proteger os seus recursos estratégicos da imitação ou substituição, para que as condições de heterogeneidade do desempenho mantenham-se estáveis, na perspectiva processual o mercado é visto como um ciclo de equilíbrio e desequilíbrio (SCHULZE, 1994).

Assim sendo, a abordagem processual não se preocupa apenas com a identificação e proteção dos recursos estratégicos, mas com as condições e processos pelos quais esses recursos são desenvolvidos para gerarem e sustentarem a vantagem competitiva (MELLO; CUNHA, 2002). Portanto, ao invés de recursos, surgem as capacidades como elemento central da visão processual e os processos pelos quais elas são configuradas: a aprendizagem de novas formas de gerenciar os recursos atuais; o de desenvolvimento de novos recursos e

novas capacidades; e a adaptação e constante ajuste entre competências organizacionais e condições de mercado.

Pode-se dizer que a abordagem processual da visão de recursos, segundo Schulze (1994), considera a estrutura e não a pressupõe estática, o que aproxima a perspectiva das visões estruturalista, de Porter (1981) e evolucionária, de Nelson e Winter (1982). Segundo Schulze (1994), representam a visão processual da RBV os seguintes autores: Schoemaker (1990), Grant (1991) e Teece, Pisano e Shuen (1990).

Outro estudo que evidencia diferentes visões sobre a RBV é dada por Kretzer e Menezes (2006) que demonstram que as diferenças (ou heterogeneidade) entre as firmas, indispensáveis à vantagem competitiva, são explicadas tanto em termos de desempenho quanto de comportamento.

No que diz respeito ao desempenho, a diferença se dá: (a) quanto ao emprego dos recursos no processo de produção e comercialização de produtos, o que envolve eficiência (otimização do processo) e eficácia (melhor satisfação dos desejos dos consumidores), e (b) quanto ao posicionamento da firma no mercado segundo critérios de participação de mercado, faturamento ou lucratividade. A RBV baseada em desempenho está presente nos trabalhos de Wernerfelt (1984), Barney (1986), Rumelt e Lippman (1982) e Reed e DeFilippi (1990), dos quais se verifica a influência precursora do pensamento de Demsetz (1982).

Em relação ao comportamento, as firmas se diferem quanto ao modo de organização das atividades específicas. Dizem Kretzer e Menezes (2006):

[...] A ênfase serve para destacar o atributo estável da firma caracterizado pela noção de *dificuldade de mudança*, em termos de tempo e custo, de estrutura e, por conseguinte, de capacidades essenciais, ou seja, das coisas que uma firma é capaz de fazer tão bem (NELSON, 1991) (p.69).

A RBV baseada em comportamento é encontrada nos trabalhos de Penrose (1959), Dierickx e Coll (1989), Teece, Pisano e Schuen (1997), além de representantes da economia evolucionária, como Schumpeter (1950) e Nelson e Winter (1982), da vertente ligada aos custos de transação, como Coase (1937) e Williamson (1975) e da teoria dos direitos de propriedade, como Alchian (1984).

Essas duas abordagens da RBV apresentadas por Kretzer e Menezes (2006) também evidenciam clara correlação com a visão estruturalista e evolucionária, respectivamente.

Na RBV baseada em desempenho, embora os recursos sejam o aspecto valorizado, reconhece-se que o poder de mercado exerce influência sobre as bases dos recursos das firmas, pois é a atratividade de uma indústria que determina os recursos valiosos e as barreiras de entrada que os tornam raros.

Wernerfelt (1984) defende esta idéia ao fazer a analogia com as cinco forças competitivas de Porter, sugerindo que as barreiras à entrada (orientada ao produto) devem ser analisadas também considerando as barreiras de posição de recursos, e, para isso, é preciso que a firma identifique os recursos atrativos, o que é dado pelas interações da firma com o mercado.

Barney (1986) e Peteraf (1993), por sua vez, exploram a RBV a partir das imperfeições competitivas no mercado de fator estratégico numa clara alusão à correção entre ambiente e a capacidade da firma explorar os limites “ex ante” à competição.

Por fim, é Porter (1985) quem melhor exemplifica os modos de aquisição e proteção dos recursos por meio dos condutores dos processos da cadeia de valor, baseados nas estratégias genéricas de custo, diferenciação ou enfoque.

A RBV com enfoque em comportamento destaca o caráter único da firma, que pode ser traduzido como competência distintiva e rotina organizacional superior (MAHONEY; PANDIAN, 1992), *know-how* (TEECE, 1986), reputação (DIERICKX; COOL, 1989) e ativos especializados (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Prevalece a abordagem que liga a vantagem competitiva baseada em recursos com as características ambientais que se

modificam no decorrer do tempo e que, por sua vez, exigem que as firmas tenham capacidade de adaptarem-se, criando, combinando, sustentando suas vantagens competitivas com base em comportamentos difíceis de serem imitados ou reproduzidos.

De acordo com Kretzer e Menezes (2006):

[...] A distinção fundamental entre as duas maneiras de abordar a vantagem competitiva está na natureza dos mecanismos de proteção. Enquanto a primeira enfatiza o desenvolvimento da vantagem competitiva (posicional) com base em restrições deliberadas (poder de mercado ou eficiência) e legais (direitos de propriedades bem definidos), a segunda focaliza as restrições complexas (a auto-reprodução dos recursos pela firma em si é tão difícil quanto a imitação pelos competidores, porque eles são sutis e difíceis de entender) e tácitas (dificuldade de codificar e transferir conhecimento). (p. 80).

As abordagens da RBV processual (SCHULZE, 1994) ou da RBV baseada no comportamento (KRETZER; MENEZES, 2006), como visto, fazem fronteira com uma terceira corrente explicativa da vantagem competitiva, a teoria das capacidades dinâmicas, exposta a seguir.

### 2.3. Afinal, o que são capacidades dinâmicas?

De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000) a idéia das capacidades dinâmicas é integradora, pois se propõe a explicar a formação das competências organizacionais em ambientes de alta complexidade e mudanças constantes. Essa abordagem enfatiza a co-evolução entre ambientes concorrenciais complexos e as capacidades e recursos das firmas, com base em trabalhos seminais como os de Amit e Schoemaker (1993) e de Teece, Pisano e Shuen (1997).

Formalmente, o conceito de capacidades dinâmicas surgiu com o trabalho destes últimos autores, publicado em 1997, enunciado da seguinte forma:

[...] We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic capabilities thus reflect an organization's ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions. (p. 514).

Dentro da estrutura das capacidades dinâmicas, os autores destacam três classes de fatores determinantes para sua existência dentro da empresa: os processos, as posições e as trajetórias. Por *processos*, os autores referem-se às atividades de gerenciamento, coordenação, aprendizado e transformação que as empresas possuem em relação aos recursos e demais capacidades organizacionais. Por *posições*, querem os autores se referir à estrutura de ativos estratégicos existentes na organização, como a reputação, rotinas, capacidades desenvolvidas nas áreas de tecnologia e capacidades das mudanças ambientais e necessidades do consumidor. Por *trajetória*, os autores referem-se ao histórico de investimentos da empresa que molda seu posicionamento atual e que determina as escolhas possíveis da organização.

As capacidades dinâmicas consistem justamente nos processos gerenciais de coordenação, aprendizado e transformação das estruturas dos recursos atuais, as quais passam a incorporar a própria posição dos recursos essenciais da organização.

Estudos subseqüentes ampliaram a definição original de capacidades dinâmicas. Eisenhardt e Martin (2000) apresentam uma abordagem mais organizacional que econômica quando definem as capacidades dinâmicas como rotinas estratégicas e organizacionais específicas e identificáveis, por meio das quais os membros da cúpula organizacional alteram a base de recursos – aquisição e venda, integração e recombinação – para gerar estratégias de valor. A heterogeneidade das capacidades é relativizada pelo conceito de comunalidade (ou boas práticas), onde a idéia de recurso idiossincrático é apenas pontual. Os autores afirmam que o padrão das capacidades dinâmicas varia de acordo com o dinamismo do mercado, que pode dar-se em contextos moderados ou de alta velocidade. Por fim, a evolução das capacidades dinâmicas não se dá unicamente por dependência da trajetória; ela envolve também mecanismos de aprendizagem como a prática organizacional, codificação e as falhas organizacionais.

Zollo e Winter (2002) definiram as capacidades dinâmicas como “um modelo estável de aprendizagem da atividade coletiva através do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais com vistas à obtenção de melhorias efetivas” (p. 340).

Diferentemente de Eisenhardt e Martin (2000) que consideraram os diferentes processos de geração e sustentação de negócios a partir de ajustes constantes entre organização e ambientes, Zollo e Winter (2002) reduziram o conceito à idéia de capacidades operacionais, sem muita consideração ao ambiente.

Helfat (2007), após uma revisão teórica sobre diferentes conceitos de capacidades dinâmicas, ofereceu a seguinte definição: “A *dynamic capability is the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base*” (p. 04).

Embora sintética, a definição de Helfat (2007) é bastante rigorosa e consistente. Ao mencionar a “base de recurso” como objeto das capacidades dinâmicas, a autora inclui todos os recursos e capacidades da firma, valendo-se dos conceitos desenvolvidas pela abordagem da RBV. Helfat (2007) também se antecipou a qualquer crítica de que sua definição seria tautológica quando defendeu que “capacidades dinâmicas podem modificar, ampliar ou criar capacidades dinâmicas” (p.6). No mais, quando empregou o termo “capacity”, referiu-se à habilidade de desempenhar uma tarefa com um mínimo de padronização, o que significa que a capacidade dinâmica só é reconhecida como tal quando introduzida no âmbito das rotinas e capacidades organizacionais da empresa, onde se estabelecem padrões de repetibilidade de desempenho aceitáveis. Essa idéia diferencia as capacidades dinâmicas da abordagem dos recursos, que são tratados como elementos idiossincráticos para solução de problemas “*ad hoc*”. Aqui sobressai também o aspecto evolucionário das capacidades dinâmicas em detrimento do aspecto estático da visão baseada em recursos ou capacidades.

Portanto, para Helfat (2007) nem o termo “capacidade” nem o termo “competência” incluiriam a garantia do resultado envolta no termo “capacity” ou capacidade, o que inclui as rotinas e os resultados desejados.

Helfat também utiliza o termo “*purposefully*” para indicar que as capacidades dinâmicas implicam em certo nível de intenção do agente, mesmo que não explicitado. Isso distingue as capacidades dinâmicas das capacidades organizacionais, cujo conceito se baseia unicamente nas rotinas da abordagem evolucionária de Dosi, Nelson e Winter (2000).

O termo “*create, extend, or modify*” empregado por Helfat (2007) não se aplica ao que denomina de capacidades operacionais, numa clara alusão de que as capacidades dinâmicas são reconhecidas pelo fato de alterarem a base de recursos de uma organização, o que não se confunde com a mera gestão operacional da empresa.

Para Helfat (2007) o contexto dentro do qual as organizações utilizam as capacidades dinâmicas são relevantes, numa clara referência ao que denomina de “ajuste evolucionário”, que significa o quanto a capacidade dinâmica possibilita uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos. Portanto, a medida ou extensão do ajuste evolucionário dependerá do quanto as capacidades dinâmicas de uma organização se ajustam ao contexto no qual as organizações operam.

Por fim, Helfat (2007) identifica quatro influências importantes no ajuste evolucionário da capacidade dinâmica: qualidade, custo, demanda do mercado e competição.

Percebe-se que a abordagem de Helfat (2007), embora leve em conta o ajuste evolucionário que faz a interface entre firma e ambiente, não enfatiza a influência que a capacidade dinâmica exerce sobre o ambiente, aspecto que é explorado por Augier e Teece (2003) e Teece (2007).

A abordagem de Teece (2007), diferentemente de Helfat (2003), acentua que a proposta das capacidades dinâmicas tem maior relevância e aplicabilidade para ambientes de alta complexidade e rápidas mudanças, e por esta razão, Teece (2007) atribui grande valor ao

papel do empreendedor, o que confere à abordagem uma perspectiva schumpeteriana em sua visão.

É verdade que, de uma maneira geral, os autores que trabalham dentro da perspectiva das capacidades dinâmicas, procuram construir um arcabouço teórico com bases em premissas mais realistas sobre as relações entre as estruturas cognitivas dos agentes econômicos e as decisões estratégicas das firmas, com foco em processos organizacionais que oferecem uma teoria estratégica mais flexível que as visões economicistas das abordagens anteriores (VASCONCELOS E CYRINO, 2000).

Verifica-se ainda que, com maior ou menor inteligibilidade, a visão estruturalista, dos recursos e capacidades e evolucionária se fazem presentes em todas as propostas conceituais das capacidades dinâmicas acima apresentadas.

Por outro lado, a proposta de se oferecer uma síntese das abordagens sobre a vantagem competitiva, acaba por tornar explícita uma visão fragmentada do próprio conceito de capacidade dinâmica, o que resulta em grande dificuldade na sua operacionalização como instrumento de análise e apoio à gestão (CAVUSGIL et al, 2007).

### 3. Considerações Finais

O reconhecimento da evolução das abordagens explicativas da vantagem competitiva, incluindo a tentativa integradora da teoria das capacidades dinâmicas, representa um passo adiante para que futuros estudos sobre o tema avancem com solidez e propriedade.

A figura 03 ilustra bem o resultado dessas evoluções e as convergências encontradas entre as abordagens.

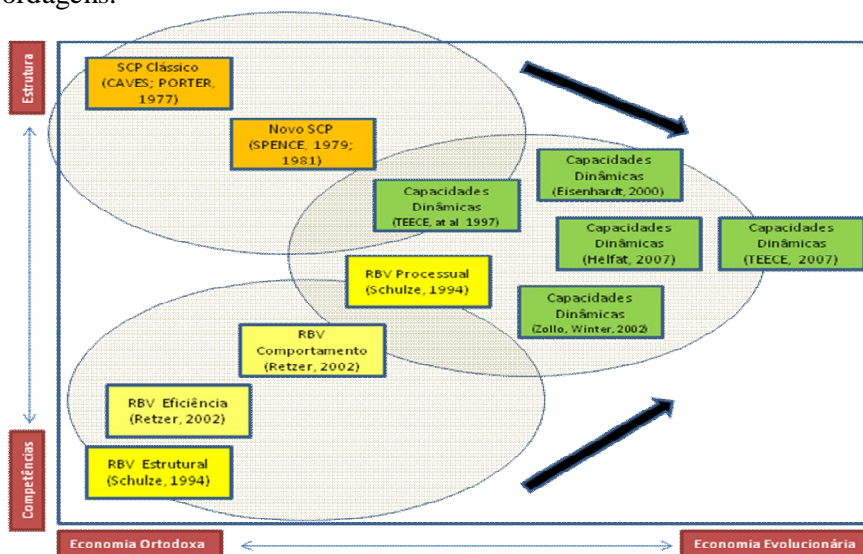


Figura 03: Evolução das Correntes Explicativas da Vantagem Competitiva  
Fonte: elaborado pelo Autor

Contudo, os avanços dos estudos em estratégia competitiva não se darão sem o exercício da flexibilidade cobrada por Whipp (1993) o que implica, de plano, no reconhecimento de que tanto as organizações quanto o ambiente são, igualmente importantes para a estratégia e competitividade empresarial.

Conforme acentuado por Henderson e Mitchell (1997), seja pela endogenia entre os fatores ou pela discussão quanto aos critérios do nível de análise, a inexistência do consenso no debate em torno das relações firma-ambiente conduzem à conclusão de que não há razão, nem proveito para esse tipo de discussão não sustentada na realidade.

Os autores reafirmam que a natureza inconclusiva de muitas das pesquisas sobre vantagem competitiva reflete o fato de que as capacidades organizacionais, o mercado, as estratégias e o desempenho são fundamentalmente endógenos. Vale dizer: as interações

recíprocas no nível múltiplo de análise entre o ambiente de mercado e as capacidades das firmas moldam a estratégia e o desempenho, enquanto as interações entre estratégia e desempenho, por sua vez, moldam tanto as capacidades quanto o ambiente competitivo.

Outra questão a ser considerada está no processo de construção de conhecimento em torno dos assuntos ligados à estratégia. Verifica-se uma ampla dificuldade de generalização de modelos prescritivos para tomada de decisões estratégicas e, por esta razão, Whipp (1993) chega mesmo a propor a reconstrução criativa do tema, que não tem avançado em torno da elaboração de um núcleo de conhecimento consistente com a realidade empírica e que resista à falseabilidade epistemológica com vistas ao seu reconhecimento científico.

Ainda de acordo com Henderson e Mitchell (1997), seja qual for a estratégia que se prescreva, é necessário sempre pensar em customização. Em cada firma ou grupo estratégico será necessário verificar as especificidades competitivas que irão nortear as ações dos gestores. No mais, é preciso qualificar o contexto sobre os quais os gestores irão agir e com o quais irão interagir – se em ambiente estável ou instável, marcado por intensa competitividade ou não, em regime de rápidas mudanças tecnológicas e institucionais, ou não.

A complexidade é tamanha que Fairholm e Card (2009) chegam afirmar, numa perspectiva bastante aproximada da abordagem evolucionária, que o administrador estratégico, ao invés de se propor a gerir a complexidade, passa a atuar na perspectiva de que a complexidade deixa de ser objeto para se tornar o cenário onde se desenvolvem as estratégias.

#### 4. Referência Bibliográfica

- ACEDO, F. J.; BARROSO, C.; GALAN, J.L. The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, v.27,n.7, p. 621-636, 2006.
- AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul J. H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, p. 33, Jan. 1993.
- AUGIER, M.; TEECE, D. J. Strategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System. *Organization Studies*, 29, 1187-1208, 2008.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, p. 99-120,1991.
- \_\_\_\_\_. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, v. 32, p. 1231-41,1986.
- \_\_\_\_\_. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, v.27, n., p. 625-642, 2001.
- BARNEY, Jay; HESTERLY, William. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Ed. Pearson, 2008.
- \_\_\_\_\_. *Economia das Organizações: Entendendo a Relação entre as Organizações e a Análise Econômica*. In: CALDAS, M. et al (org.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. V. 3, São Paulo, Atlas, p. 131-179, 2009.
- BATAGLIA, W.; MEIRELLES, D. S. Population Ecology and Evolutionary Economics: Towards an Integrative Model. *Journal of Management Research*, 7, 2, p.87-101. 2009.
- BRITO, L.; VASCONCELOS, F.. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, ed. esp., 2004.
- CAVUSGIL, E. et al. Dynamic capabilities view: foundations and research agenda. *Research Note. Journal of Marketing Theory and Practice*; v.15, n. 2; p. 159; Spring 2007.
- DIAS, A. C. A. M.; SILVA, J. F. Posicionamento Competitivo Dentro dos Grupos Estratégicos da Indústria Farmacêutica Brasileira. In II EMA – Encontro de Marketing da ANPAD. Rio de Janeiro, RJ. Maio. 2006.

- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1505-1514, 1989.
- DOSI, G.; NELSON, R., WINTER, S. G. Introduction: The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. In *Nature & Dynamics of Organizational Capabilities*, p.1-22. New York: Oxford University Press. 2000.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. v.21, n.10/11, p. 1105, Oct./Nov. 2000.
- FAIRHOLM, M.; CARD, M. Perspectives of Strategic Thinking: From Controlling Chaos to Embracing it. *Journal of Management & Organization*, n. 15, p. 17-30, 2009.
- FISCHMANN, A. A.; BOAVENTURA, J. A Epistemologia da Estratégia: Uma proposta para a Classificação de seu Conteúdo. In: XVI CONGRESO LATINOAMERICANO DE ESTRATÉGIA - SLADE, 2003, LIMA - PERU. XVI CONGRESO LATINOAMERICANO DE ESTRATÉGIA - SLADE, 2003. v. 01. p. 00-00
- FOSS, N.J.; KNUDSEN, T. The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*. v. 24, n. 4, p. 291- 307, Jun 2003.
- GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy for strategy formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.
- HELFAT, C. E.; EISENHARDT, K. M. Inter-temporal Economies of Scope Organizational Modularity, and the Dynamics of Diversification. *Strategic Management Journal*, 25, 1217-1232. 2004.
- HELFAT, C.; PETERAF, M. The dynamic resource based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 997-1010, 2003.
- HELFAT, C. *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Oxford: Blackwell, 2007.
- HENDERSON, R.; MITCHELL, W. The Interactions of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance. *Strategic Management Journal*, 18, 5-14, 1997.
- JOHNSON, G. et al. *Explorando a estratégia corporativa: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- KRETZER, J.; MENEZES, E. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. *Revista de Economia Mackenzie*. São Paulo: Ed. Mackenzie, v. 4, n.4, p.63-87, 2006.
- LIBERMAN, M. B.; ASABA, S. Why do firms imitate each other? *Academy of Management Review*, 31, 2, 366-385, 2006.
- LIPPMAN, S.A.; RUMELT, R.P. A bargaining perspective on resource advantage. *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 1069-86, 2003.
- \_\_\_\_\_. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, V. 12, p. 413-38, 1982.
- LOCKETT, Andy. Edith Penrose's Legacy to the Resource-Based View. *Managerial and Decision Economics*. v. 26, p. 83-98, 2005.
- MAHONEY, J., PADIAN, J. R.. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 13, p.363-381, 1992.
- MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 10, p. 935-52, 2001.
- MCGEE, J.; THOMAS, H.; PRUETT, M. Strategic Groups and the Analysis of Market Structure and Industry Dynamics. *British Journal of Management*, v. 6, 257-270, 1995
- MELLO, R.; CUNHA, C. A Natureza e a Dinâmica das Capacidades Organizacionais no Contexto Brasileiro: Uma Agenda para Pesquisas Sobre a Vantagem Competitiva das Empresas Brasileiras. In *XXVI Enanpad*. São Paulo, SP. Setembro, 2002.

- MONTGOMERY, C (org). Resource-based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis. Hingham: Ed. Kluwer Academic Publishers, 1995.
- NELSON, R. R., WINTER, S. G., Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econômica. Campinas: Editora Unicamp, 2005.
- PENROSE, E.T. The Theory of the Growth of the Firm. London: Basic Blackwell, 1959
- PETERAF, M.A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. Strategic Management Journal, v. 14, n. 3, p. 179-91,1993.
- PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. Academy of Management Review, 6, 4, 609-620, 1981.
- PRAHALAD, C.K. e HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May-June 1990.
- PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Academy of Management Review. v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.
- REED, Richard; DeFILLIPPI, Robert J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. Academy of Management Review, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.
- RUMELT, R.P. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, R.B. (ed.), Competitive Strategic Management. Engelwood Cliffs: Prentice-Hall, p. 566-70, 1984.
- SCHULZE, W. The two schools of thought in resource-based theory: definitions and implications for research. Strategic Management Journal. v. 10, p. 127 – 151, 1994.
- SERRA, F.; FERREIRA, M.; PEREIRA, M.; LISSONI, J. Evolução da Pesquisa em RBV: Um estudo dos últimos EnANPAD's. In Rev. Bras. Estratégia, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 39-56, jan./abr. 2008.
- SPENCE, A. M. Investment Strategy and Growth in a New Market. Bell Journal of Economics, v. 10, p.1-19, 1979.
- \_\_\_\_\_. The Learning Curve and Competition. Bell Journal of Economics. V. 12, p.49-70, 1981.
- TEECE, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. Strategic Management Journal, v. 28, 1319-1350, 2007.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SCHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, v. 18, p. 509-533, 1997.
- THOMAS, H.; POLLOCK, T. From I-O Economics's S-C-P Paradigm Through Strategic Groups to Competence-Based Competition: Reflections on the Puzzle of Competitive Strategy. British Journal of Management, v. 10, 127-140, 1999.
- VASCONCELOS, F., CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. Revista de Administração de Empresas - RAE, v. 40, n. 4, p. 20-37, out. / dez. 2000. Disponível em: <http://www.rae.com.br>.
- WALTER, S.; BAPTISTA, P.; AUGUSTO, P. Visão Baseada em Recursos: uma Análise dos Delineamentos Metodológicos e da Maturidade dessa Abordagem na Área de Estratégia do EnANPAD 1997-2007. In XXXII Enanpad. São Paulo, SP. Setembro, 2008.
- WALTER, S.; SILVA, E. Visão Baseada em Recursos: um Estudo Bibliométrico e de Redes Sociais da Produção Científica da Área de Estratégia do EnANPAD 1997-2007. In XXXII Enanpad. São Paulo, SP. Setembro, 2008.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal. V. 5, p. 171-80, 1984.
- WHIPP, R. et al. Managing change for competitive success. Oxford; Cambridge, MA: B. Blackwell, 1993.