

# A IMPORTÂNCIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS NA EXPLICAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA\*

*THE IMPORTANCE OF RESOURCES-BASED VIEW  
IN THE EXPLANATION OF COMPETITIVE ADVANTAGE*

**Jucélio Kretzer**

Economista e Doutor em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação de Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEP/UFSC).  
Av. Colombo, 5.790, Zona 7, Maringá, PR, CEP 87020-900  
E-mail: jkretzer@uem.br

**Emílio Araújo Menezes**

Economista e Doutor em Administração de Empresas – Escola de Administração de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EASP/FGV).  
Caixa postal 476, Florianópolis, SC, CEP 88040-900  
E-mail: menezes@deps.ufsc.br

---

\* Este trabalho é decorrente da tese de doutorado do primeiro autor, defendida no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP/UFSC) na UFSC/EPS. Ele agradece à Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro.

## Resumo

O artigo revela as implicações teóricas da Visão Baseada em Recursos para o entendimento da vantagem competitiva da firma. A versão dominante, na análise da vantagem competitiva, é representada por autores ligados à Economia Organizacional, que explica as diferenças (heterogeneidade) entre as firmas focalizando aspectos comportamentais (modos de organização dos recursos únicos, essenciais). Essa abordagem assume importância à medida que avança sobre a análise da vantagem competitiva posicional baseada no desempenho, em termos de eficiência e eficácia. A noção de sustentabilidade da vantagem competitiva implica heterogeneidade baseada em condições que garantam que a firma retenha os recursos específicos ou difíceis de serem transferidos (imitados) – uma vantagem competitiva dependente das restrições complexas e tácitas dos mecanismos de proteção.

**Palavras-chave:** Vantagem competitiva posicional; Vantagem competitiva sustentável; Visão Baseada em Recursos.

## Abstract

The article reveals the theoretical implications of the Resource-Based View for understanding the firm competitive advantage. The dominant version to analysis of competitive advantage is represented by authors connected to Organizational Economics, which explain the differences (heterogeneity) between firms focusing behavioral aspects (ways of organization of unique and core resources). This approach takes importance insofar it advances on analysis of the positional competitive advantage based on the performance, in terms of efficiency and efficacy. The notion of sustainable of the competitive advantage implies heterogeneity based on conditions that assure the firm to retain the specific resources or the ones difficult to be transferred – a competitive advantage dependent on the complex and tacit restrictions of the protection mechanisms.

**Keywords:** Positional competitive advantage; Sustainable competitive advantage; Resource-Based View.

# 1

## INTRODUÇÃO

Michael E. Porter e muitos outros estudiosos no campo do gerenciamento estratégico têm desenvolvido vários modelos e estruturas de análise para a formulação de estratégias sobre os pontos fortes e fracos, bem como sobre as oportunidades e ameaças ambientais para entender as fontes das vantagens competitivas (LEARNED et al., 1969; PORTER, 1980, 1985).

Durante os anos 1980, o paradigma dominante é a abordagem das forças competitivas, desenvolvida por Michel E. Porter, (1980). De acordo com essa abordagem, fortemente influenciada pelo paradigma estrutura–conduta–desempenho<sup>1</sup>, as ações de uma firma podem levar a criar posições defensivas contra forças competitivas – o que Porter chama de “cinco forças”. Juntamente com a abordagem do conflito estratégico (SHAPIRO, 1989 apud TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) – que, a exemplo da primeira (abordagem das forças competitivas), focaliza as imperfeições do mercado de produtos, coibição à entrada e interação estratégica – ambas as abordagens formam a visão de que os retornos econômicos fluem de posições de mercado de produtos privilegiadas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 510).

A despeito do colapso dos modelos de planejamento estratégico, cresce, nos anos 1990, o interesse em explicar os pontos fortes (recursos/habilidades, aprendizado coletivo etc.) da firma individual e também explicar como estes afetam o desempenho dos competidores; como a idéia de *competência essencial* é colocada na prática; como desenvolver a estratégia de diversificação; e assim por diante (COLLIS; MONTGOMERY, 1995; BARNEY, 1995; FOSS, 1997; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A nova visão desloca a origem da vantagem competitiva de fora para dentro das organizações (combinação das perspectivas externa e interna) e sugere que a adoção de novas estratégias esteja restrita ao nível corrente de recursos da companhia.

Essa nova abordagem carrega importantes elementos da teoria penrosiana, a qual postula que as firmas não apenas se ajustam às condições ambientais necessárias para o sucesso de suas ações, mas, principalmente, “sabem” que podem alterá-las e que o ambiente não é independente de suas próprias

---

1 Esta é uma escola na organização industrial (BAIN, 1959; SCHERER, 1980) que enfatiza que existe um forte fluxo causal da estrutura básica de uma indústria (e.g. número de firmas, barreiras à entrada), à conduta das firmas (e.g. políticas de precificação das firmas) e ao desempenho (e.g. o quanto é grande a perda de bem-estar).

atividades (PENROSE, 1959, p. 42). Desde 1959, E. Penrose chama atenção para os problemas da abordagem estrutural:

[...] exceto dentro dos limites mais amplos, nós não podemos explicar, adequadamente, o comportamento da firma ou prever a probabilidade de sucesso ao examinar, meramente, a natureza das condições ambientais (PENROSE, 1959, p. 42).

A análise baseada em recursos da vantagem competitiva emerge, portanto, da insatisfação e/ou insuficiência das contribuições das análises de estratégia e vantagem competitiva (FOSS, 1997). Complementando aquele tipo de análise externa à firma, a perspectiva baseada em recursos analisa os recursos internos para entender as condições pelas quais eles geram rendas ou vantagem competitiva (BARNEY, 1991, 1995; PETERAF, 1993; AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Dentro dessa perspectiva, as decisões estratégicas da firma não são determinadas pelos mercados de fatores e de produtos, mas sim pela organização de planos e dos recursos (PENROSE, 1959).

Esta é uma perspectiva recente que vê os recursos como o fundamento para a estratégia da firma – Visão Baseada em Recursos (VBR). Tal abordagem considera as competências, as capacidades (*capabilities*) e as habilidades como sendo a base de conhecimento produtivo e organizacional e, por sua vez, a fonte mais importante da vantagem competitiva, da heterogeneidade e do retorno (lucratividade) das firmas, a longo prazo ou de vida longa. O objetivo principal da perspectiva baseada em recursos é explicar a criação, a manutenção e a renovação da vantagem competitiva no que se refere aos recursos do lado da firma (recursos internos). Sua contribuição básica é uma análise minuciosa das condições sob as quais os recursos gerem retornos, ou seja, heterogeneidade, imobilidade e dificuldade de imitação dos ativos estratégicos geradores de retornos para a firma.

Algumas contribuições clássicas (precursores), tais como Edith Penrose (1959) e Harold Demsetz (1973), têm o mérito de ter antecipado o desenvolvimento da pesquisa sobre estratégia da firma contemporânea, desde a publicação, em 1984, dos artigos “A Resource-Based View of the firm”, de Birger Wernerfelt, e “Towards a strategic theory of the firm”, e de Richard P. Rumelt. Nessa área de pesquisa, a ligação recursos–estratégias tem sido objeto de análise de muitos estudiosos, como Jay Barney, Margaret A. Peteraf, Ingemar Dierickx e Karel Cool, David Teece, entre outros.

Este trabalho, portanto, tem como propósito sintetizar as principais implicações teóricas da VBR para o entendimento da vantagem competitiva da firma.

Na análise da vantagem competitiva, as diferenças (heterogeneidade) entre as firmas são, em geral, explicadas tanto em termos de desempenho quanto de comportamento. Para uma compreensão das premissas básicas de ambos os pontos de vista, a seção a seguir apresenta uma discussão sobre a crescente literatura que vem se desenvolvendo no sentido de entender as fontes da heterogeneidade, a vantagem competitiva e os retornos diferenciais, representando uma área de pesquisa: a Visão Baseada em Recursos. Na terceira seção, as condições fundamentais no desenvolvimento de duas formas de expressão da vantagem competitiva, as chamadas *vantagem competitiva posicional* e *vantagem competitiva sustentável*, são analisadas. Por fim, são apresentadas as conclusões.

## 2

### A VISÃO BASEADA EM RECURSOS DA FIRMA

Na discussão sobre as características, as funções e os fatores que influenciam o comportamento da firma, torna-se imprescindível uma análise fundamentada nas valiosas contribuições da economista Edith Penrose, elaboradas em *The theory of the growth of the firm*, de 1959. A propriedade de suas contribuições teóricas não foi devidamente reconhecida pelos teóricos da firma, tendo sido negligenciada por um bom tempo seja por mera questão metodológica (não-determinística), seja pelo limite do alcance de sua teoria (análise da estrutura de mercado e tratamento dos aspectos financeiros da empresa em expansão) [POSSAS, 1985; FOSS, 1993]. Além disso, o mérito de sua abordagem sobre o crescimento da firma consiste no pioneirismo quanto à proposição da análise dos determinantes internos do crescimento da empresa e na originalidade em relação ao conceito de firma, a partir de uma visão funcionalista (POSSAS, 1985). À teoria de Penrose se deve, também, o mérito de ter antecipado a maioria dos desenvolvimentos mais recentes em economia, comportamento organizacional e gestão estratégica – a diversificação, o aprendizado organizacional e a perspectiva baseada em recursos (FOSS; LANGLOIS, 1997).

A crescente literatura que vem se desenvolvendo no sentido de entender as fontes da heterogeneidade, a vantagem competitiva e os retornos diferenciais representam a área de pesquisa denominada Visão Baseada em Recursos – que foi fortemente influenciada pelas contribuições básicas do trabalho de Penrose (1959) ao enfatizar os recursos e serviços como sendo únicos e capazes de gerar retornos.

Foss (1997, p. 7) sintetiza muito bem a estrutura básica da VBR em termos de fundamentos empírico e teórico. Empiricamente, a VBR analisa a vantagem competitiva partindo de duas generalizações:

1. Existem diferenças assimétricas entre firmas à medida que controlam recursos que são necessários para implementar estratégias.
2. Tais diferenças são relativamente estáveis.

Segundo o autor, combinando essas duas generalizações empíricas com outras suposições fundamentais – que são, em grande medida, derivadas da economia – emerge a VBR a partir de duas suposições básicas:

1. As diferenças na dotação de recursos das firmas causam diferentes desempenhos.
2. As firmas buscam aumentar, e não necessariamente maximizar, o desempenho econômico delas.

De modo geral, tais fundamentos indicam que o desempenho das firmas depende da dotação de recursos construídos por meio da acumulação interna ou, se não, adquiridos no mercado de fatores específicos. Indicam ainda que a criação, a manutenção e a renovação da vantagem competitiva das firmas estão, em grande parte, associadas aos recursos (atributos) internos – as fontes de lucratividade são mais específicas à firma do que à indústria (FOSS, 1993).

Na literatura baseada em recursos, evidências sugerem que as firmas constroem vantagens duradouras apenas por meio da eficiência e da eficácia (RUMELT, 1984; TEECE, 1984; WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993). Desenvolvimentos seguintes em Economia Organizacional e estudos de mudanças organizacional e tecnológica têm sido aplicados a questões estratégicas, ou seja, algumas firmas têm um desempenho superior *vis-à-vis* dos competidores porque elas possuem algo “essencial”, único e difícil de ser reproduzido pelos rivais (PRAHALAD; HAMEL, 1990; NELSON, 1991; BARNEY, 1991). Mais recentemente, desenvolvimentos em capacidades de gerenciamento – combinadas com habilidades organizacionais, tecnológicas e funcionais difíceis de imitar (as chamadas *capacidades dinâmicas*) – têm focado a exploração das competências existentes, interna e externamente, específica à firma em conduzir as mudanças no ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

As diferenças (heterogeneidade) entre as firmas existem não só em desempenho, mas também em comportamento (NELSON, 1991). No que se refere ao desempenho, as firmas diferem quanto ao desempenho dos recursos empregados no processo de produção e comercialização dos produtos. Portanto, o desempenho dos recursos envolve várias dimensões, tais como eficiência e eficácia. As firmas apresentam níveis diferentes de eficiência quando os

recursos são capazes de produzir mais eficientemente, e de eficácia quando os recursos são capazes de melhor satisfazer o desejo dos consumidores (PETERAF, 1993; COLLIS; MONTGOMERY, 1995). Outro aspecto envolvido no desempenho dos recursos que traz diferenças entre as firmas é o posicionamento da firma no mercado no que diz respeito, por exemplo, à participação de mercado, ao faturamento e à lucratividade.

Em relação ao comportamento, as firmas se diferem quanto aos *modos de organização* das atividades específicas, isto é, quanto às capacidades organizacionais essenciais – por exemplo, como uma organização é capaz de fazer tão bem (com confiança e sucesso) um conjunto de coisas. A ênfase, nessa visão, serve para destacar o atributo estável da firma caracterizado pela noção *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).

Ambos os focos – desempenho e comportamento – representam duas versões da VBR da firma de acordo com dois pontos de vista. O primeiro grupo reúne autores tais como H. Demsetz, R. J. B. Barney, R. P. Rumelt, R. Reed e R. J. DeFilippi, os quais estão associados com a escola de pensamento da Organização Industrial e estão muito mais vinculados à Universidade de Chicago (DEMSETZ, 1982; STIGLER, 1968) do que à Universidade de Harvard (PORTER, 1985; BAIN, 1959; MASON, 1957). Já o segundo grupo é representado por E. Penrose, I. Dierickx, K. Coll, D. Teece, R. Nelson, S. Winter, C. K Prahalad, G. Hamel e outros, com forte ligação à Economia Organizacional, incluindo, por exemplo, a economia evolucionária (NELSON; WINTER, 1982; SCHUMPETER, 1950), a economia dos custos de transações (COASE, 1937; OUCHI, 1980; WILLIANSOON, 1975) e a teoria dos direitos de propriedade (ALCHIAN, 1984; JONES, 1983).

A primeira versão é fortemente influenciada por Harold Demsetz, principalmente a partir da publicação, em 1973, de seu artigo “Industrial structure, market rivalry, and public policy”. Esse trabalho examina a vantagem competitiva sob condições de incerteza e custos de informações positivos, em que a superioridade (eficiência) das firmas não depende tanto das práticas monopolísticas (poder de mercado), mas da resposta eficiente (dotação de recursos) à escassez.

Em um mundo em que a mobilidade de recursos e as informações podem ser garantidas apenas a um custo, uma indústria tornar-se-á mais concentrada sob condições competitivas apenas se uma vantagem diferencial em expandir a produção se desenvolver em algumas firmas (DEMSETZ, 1973, p. 1).

Além de focalizar a eficiência, o autor também enfatiza o papel da heterogeneidade para explicar a vantagem competitiva diferencial. A heterogeneidade das firmas, resultante de eficiências diferenciais, tem como fonte diferentes pacotes de recursos. Segundo Demsetz (1973, p. 2), os lucros (retornos) que as vantagens diferenciais devem gerar

[...] não necessitam ser logo eliminados pela concorrência. É bem provável que o desempenho competitivo superior seja específico a uma firma, vista como uma equipe, e não-obtível pelos outros, exceto pela compra da firma [...] A firma pode ter estabelecido uma reputação ou clientela que é difícil de separar da firma em si [...] Ou é provável que os membros da equipe de empregados derivem da produtividade mais alta do conhecimento que eles possuem uns dos outros, no ambiente da firma particular em que eles trabalham; uma fonte de produtividade que deve ser difícil de transferir pouco a pouco.

Já a segunda versão da perspectiva baseada em recursos baseia-se na visão própria de Edith Penrose. Coube a ela antecipar os avanços sobre o comportamento da firma em termos de heterogeneidade, competência essencial, capacidades dinâmicas etc.

No longo prazo, a lucratividade, a sobrevivência e o crescimento de uma firma não dependem tanto da eficiência com que ela é capaz de organizar a produção de uma gama qualquer de produtos amplamente diversificada quanto da habilidade da firma em estabelecer uma ou mais "bases" amplas e relativamente fecundáveis, desde que ela possa adaptar e ampliar suas operações em um mundo de incerteza, de mudança e competitivo (PENROSE, 1959, p. 137).

A autora destaca o processo dinâmico que envolve as firmas e o ambiente ao enfatizar que as firmas podem não só mudar e adaptar-se às condições externas (mudanças nas oportunidades de mercado), mas também influenciá-las. Com isso, os agentes econômicos sofrem uma pressão – gerada pelo acúmulo de serviços produtivos criados por meio do aumento em conhecimento e resultante da experiência ganha com o tempo na operação da firma – para alterar sua posição (crescimento da firma, por exemplo). Além disso, Penrose (1959), seguindo Schumpeter (1934), vê o processo competitivo como dinâmico, envolvendo incerteza, conflito e desequilíbrio.



Ao contrário da análise econômica tradicional que considera o preço e a alocação dos recursos em diferentes usos como sendo determinados, a teoria penrosiana assume que as decisões da firma não são determinadas pelos mercados de fatores e de produtos, mas sim pela organização interna, de forma planejada, dos recursos e serviços produtivos (recursos baseados no conhecimento) existentes – a firma como uma organização administrativa. Em outras palavras, as atividades econômicas da firma são, portanto, inter-relacionadas e coordenadas pelas políticas e seus efeitos sobre a empresa como um todo, que visa buscar o lucro no lugar de maximizar o lucro.

O foco aqui são os fatores-chave de sucesso do comportamento da firma para adquirir vantagens competitivas específicas à firma pelo pacote de habilidades e rotinas essenciais, pela coerência entre habilidades e *know-how* de propriedade única etc. (MAHONEY; PANDIAN, 1992; DOSI; TEECE; WINTER, 1992; PRAHALAD; HAMEL, 1990; NELSON, 1991; TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

### 3

## VANTAGEM COMPETITIVA POSICIONAL E VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

Na análise da vantagem competitiva, a literatura estratégica focaliza as fontes geradoras das taxas de retornos acima do normal, isto é, retorno (renda) em excesso dos custos de oportunidade do proprietário de um recurso. Nessa perspectiva, uma firma seleciona sua estratégia de busca contínua por retorno baseada nas capacidades dos recursos dela. A vantagem competitiva aqui se baseia na capacidade estratégica da firma em focar a coordenação do esforço humano e a habilidade de avaliar efetivamente a posição do recurso da firma, em termos de pontos fortes e fracos (estratégias para explorar os ativos existentes específicos à firma). A posição dos recursos (ou ativos) específica à firma se refere, por exemplo, à dotação corrente de tecnologia, propriedade intelectual, ativos complementares, base de consumidores e seus relacionamentos com fornecedores e integrados (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 518). Essa visão enfatiza a importância de se determinar o que as firmas são e como elas se distinguem umas das outras<sup>2</sup>.

---

2 Learned et al. (1969) postulam que o sucesso de uma firma depende do desenvolvimento de uma competência realmente distinta. Nas palavras de Andrews (1987, p. 47 apud TEECE; PISANO; SHUEN; 1997), *competência distintiva* consiste no que uma organização pode, particularmente, fazer bem.

Nesse sentido, o ponto de partida da análise da vantagem competitiva está na avaliação sobre o que uma firma faz ou pode fazer (processo organizacional e gerencial)<sup>3</sup> com a dotação de recursos que dispõe, a um dado ponto no tempo (fontes potenciais de vantagem competitiva). Entretanto, a firma deve ser vista em uma perspectiva histórica (evolucionária), na qual sua posição corrente é, freqüentemente, formada pelo caminho que ela tem percorrido (dependência de caminho):

A qualquer ponto no tempo, as firmas devem seguir uma certa trajetória ou caminho de desenvolvimento de competências. Este caminho não apenas define quais escolhas estão abertas a uma firma hoje, mas ele também impõe limites em torno dos quais será determinado seu provável repertório interno no futuro (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 515).

Assim, as firmas, a vários pontos no tempo, assumem um conjunto amplo de comprometimentos quase irreversíveis (ou não autodestrutíveis) para certos domínios de recursos ou competências (NELSON, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997); em outras palavras, aderem (escolha apropriada da trajetória de fluxos) um conjunto de políticas consistentes para a acumulação do estoque de ativos. Por serem componentes acumulados internamente, tais recursos não são comercializáveis (recursos não-apropriáveis), logo estão sujeitos à imitação ou substituição pelos competidores que os desejam, mas não podem comprá-los no mercado de fatores (barreiras à aquisição dos recursos) [DIERICKX; COOL, 1989].

A literatura de estratégia competitiva tem focado nas fontes de vantagem competitiva, enfatizando o ambiente externo como a fonte básica de diferenciais de lucro interfirmas. Grant (1991) destaca que a economia da organização industrial enfatiza a atratividade da indústria na qual uma firma está localizada como sendo a base primária para sua habilidade de obter lucro superior (lucros em excesso de seu custo de capital) e, dessa forma, alcançar vantagem competitiva sobre seus competidores. Se, por um lado, segundo o autor, investigações empíricas têm encontrado dificuldades de dar suporte à ligação entre estrutura da indústria e lucratividade; por outro, há evidências que revelam que a vantagem competitiva da firma sobre seus rivais é a fonte, mais do que o ambiente externo, fundamental de diferenciais de lucro interfirmas.

3 Entende-se como rotinas e padrões de aprendizado e práticas correntes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

A estratégia de negócio passa a focar os recursos que conferem vantagem competitiva em termos de retornos acima de seus custos reais (renda ricardiana). Todavia, o poder de mercado capaz de gerar retorno (renda monopolística) também possui suas bases nos recursos da firma, pois depende de barreiras à entrada<sup>4</sup>, que são baseadas em economia de escala, patentes, vantagem relacionada à experiência, reputação da marca, ou algum outro recurso que uma firma estabelecida possui (GRANT, 1991, p. 117).

Dentro dessa perspectiva, a questão da atratividade pode ser entendida, no âmbito de recursos, como circunstâncias pelas quais um recurso (tangível e intangível) proporciona à firma altos retornos ao longo de um período de tempo. Wernerfelt (1984), ao fazer uma analogia às cinco forças competitivas de Porter (1980), sugere que as barreiras à entrada (orientada ao produto) devem ser analisadas sem deixar de levar em conta as barreiras de posição de recurso, que consistem em mecanismos que tornam uma vantagem competitiva sobre outro detentor de recurso defensável<sup>5</sup>.

Para que essa barreira de posição de recurso seja construída, é preciso que a firma identifique os recursos atrativos. No entanto, Wernerfelt (1984, p. 174-175) faz uma ressalva:

A atratividade geral de um recurso, entendida como sua capacidade de dar suporte à barreira de posição de recurso, é apenas uma condição necessária, mas não suficiente para que uma dada firma esteja interessada nele. [...] Assim, as firmas necessitam encontrar aqueles recursos que podem sustentar uma barreira de posição de recurso, contanto que nenhuma delas realmente tenha uma [barreira] e que elas tenham uma boa chance de estar entre as poucas que tiveram sucesso em construir uma. Elas têm que ver os recursos que combinam bem como aqueles que elas já têm e em que elas provavelmente estão competindo apenas com poucos adquirentes.

4 Além disso, existem outros fatores estruturais de poder de mercado baseados nos recursos da firma. Individualmente, o poder da firma em estabelecer preço monopolístico depende da participação de mercado, que é uma consequência de eficiência em custo, situação financeira forte, ou mais alguns recursos. Conjuntamente, em uma indústria tradicional (que eleva custos de entrada) ou um cartel, o poder de mercado é conferido pelos recursos que são estabelecidos coletivamente (bens públicos) pelos membros da indústria.

5 Wernerfelt (1984, p. 173) traz à luz o papel importante dos recursos na formulação de estratégias de mercado de produtos: “[...] uma barreira à entrada sem uma barreira de recurso deixa a firma vulnerável a entrantes diversificados, ao passo que uma barreira de posição de recurso sem uma barreira à entrada deixa a firma incapaz de explorar a barreira”.

Isso significa dizer que a firma deve adquirir somente recursos adequados (atrativos) ao pacote de recursos disponível, de modo que novas combinações resultem em novas maneiras de usá-los e, por sua vez, em retornos mais elevados, no sentido de protegê-la da ameaça de barreiras de posição de recursos por parte dos concorrentes. Por exemplo, a habilidade de maximizar a produtividade, relacionada a recursos tangíveis, implica usar menos recursos para dar suporte ao mesmo nível de negócio, ou usar menos recursos existentes para dar suporte a um volume maior de negócios. Similarmente, uma grande proporção de aquisições é motivada pela crença de que os recursos da companhia adquirida podem ser dispostos em uso mais lucrativo (GRANT, 1991).

A relação entre recursos e lucratividade é explicada por Wernerfelt (1984) em termos de retornos gerados pelos recursos determinados pelo poder de barganha dos fornecedores (poder de monopólio dos produtores de um recurso, como detentor de patentes, por exemplo) e compradores (poder de monopsonio resultante do uso de um recurso pelo produtor, como máquinas desenvolvidas que são completamente idiossincráticas a um consumidor, por exemplo), bem como das ameaças impostas pelos recursos substitutos disponíveis.

A oportunidade de a firma obter retorno acima do normal também pode ocorrer devido à existência de imperfeições competitivas (firmas bem informadas e/ou com sorte) no mercado de fator estratégico (BARNEY, 1986). Diferentes firmas neste mercado terão diferentes expectativas, as quais refletem a incerteza no ambiente competitivo que as firmas enfrentam quanto ao valor futuro das estratégias – o retorno potencial (retorno esperado) de uma firma depende de sua expectativa mais apurada (melhor informada).

Esse ponto trazido por Barney (1986) recebe um destaque especial em Peteraf (1993, p. 182), quando este ressalta que

uma vez que estrategistas estão preocupados com retornos a longo prazo, a condição de heterogeneidade (dotação de recursos e capacidades subjacentes a produções diferentes entre firmas) deve ser relativamente durável ao adicionar valor. Isto é possível desde que se reconheça os limites *ex-ante* à competição.

As barreiras de posição de recurso estão relacionadas às propriedades dos recursos e ao seu modo de aquisição. Em outras palavras, o potencial de um recurso gerar retornos altos depende de como uma firma, com uma posição forte, pode influenciar os custos de aquisição do recurso ou as receitas decorrentes de seu uso por uma firma com uma posição fraca. Por exemplo: para manter uma posição forte, uma empresa em situação de líder tecnológico pode encontrar na própria função de desenvolvimento tecnológico uma oportunidade para aumentar a economia de escala, acelerando o ritmo da introdução de nova produção ou aumentando o investimento necessário a um novo modelo.

Pode-se citar outros exemplos, segundo Porter (1985):

- a) aprimoramento em *layout*, rendimento e velocidade das máquinas (curva de experiência);
- b) projetos de produto de baixo custo (vantagem de custo absoluto);
- c) passagem do processo em lote para a tecnologia de processo contínuo (alteração do montante do capital necessário para competir na indústria);
- d) sistemas de fabricação flexíveis (redução da economia de escala);
- e) retreinamento de pessoal ou reinvestimento em equipamentos auxiliares, quando uma firma muda de fornecedores (elevação do custo de mudança);
- f) uso intensivo de *telemarketing*, maior demonstração do produto e mais serviço de pós-venda (mudança no acesso à distribuição).

Toda essa transformação tecnológica é um determinante potente de barreiras à entrada.

Para que uma posição de recurso seja mantida é necessário que a firma mantenha crescente sua capacidade tecnológica (WERNERFELT, 1984). Isso porque a tecnologia afeta a vantagem competitiva se aquela tiver papel significativo na determinação da posição do custo relativo ou da diferenciação, haja vista que a tecnologia está contida em toda atividade de valor (cadeia de valores de uma firma) e está envolvida na obtenção de elos entre atividades (PORTER, 1985). Se uma tecnologia empregada em uma atividade torna-se difundida, essa transformação tecnológica pode afetar potencialmente cada uma das cinco forças competitivas, assim como melhorar ou destruir a atratividade da indústria.

A literatura sobre estratégia tende a enfatizar aspectos do posicionamento estratégico, em termos de escolha entre vantagem de diferenciação ou de custo e entre o escopo de mercado amplo ou restrito (PORTER, 1980, 1985), mas o fundamental para essas escolhas é a posição do recurso da firma. Por exemplo:

A habilidade para estabelecer uma vantagem de custo requer a posse de plantas eficientes em escala, tecnologia de processo superior, propriedade de fontes de matérias-primas de baixo-custo ou acesso ao trabalho de baixo-salário. Similarmente, a vantagem de diferenciação é conferida pela reputação da marca, propriedade de tecnologia ou uma ampla rede de vendas e serviços (GRANT, 1991, p. 117).

As firmas, ainda, podem se diferenciar em informação, sorte e/ou capacidades (BARNEY, 1986), mas um ponto forte ou uma fonte importante de heterogeneidade entre elas (vantagem competitiva a um ponto no tempo) está no caráter único do recurso da firma (PENROSE, 1959), como, por exemplo, competência distintiva e rotina organizacional superior (MAHONEY; PANDIAN, 1992, p. 364-365), *know-how*<sup>6</sup> (TEECE, 1980, 1986), reputação (DIERICKX; COOL, 1989) e ativos especializados<sup>7</sup> (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Portanto, a noção de vantagem competitiva requer, além da exploração dos recursos e das capacidades internas e externas, o desenvolvimento (investimento, renovação e alavancagem) de novos recursos e capacidades (PRAHALAD; HAMEL, 1990; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) ou a combinação de habilidades (competências/capacidades) e de recursos únicos (essenciais/dinâmicos) que construa, mantenha e realce as vantagens distintivas e difíceis de imitar.

6 O *know-how* relacionado à inovação é em parte codificado e em parte tácito.

7 Os *ativos*, assim chamados por Teece, Pisano e Shuen (1997), incluem ativos de conhecimento difíceis de trocar e ativos complementares a eles, bem como seus ativos reputacional e relacional. Ativos complementares, que são ativos especializados, consistem de serviços tais como *marketing*, manufatura competitiva e suporte pós-venda, necessários para serem utilizados em conjunto com *know-how*, cuja inovação seja comercializada com sucesso.

## Quadro 1

### Autores representativos da vantagem competitiva posicional e sustentável

Vantagem competitiva	Foco de análise	Fontes de vantagem	Autores
posicional	<b>Organização industrial</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imperfeições no mercado de produtos</li> <li>• Barreiras à entrada</li> <li>• Barreiras de mobilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças ambientais</li> <li>• Posição no mercado de produtos</li> <li>• Atratividades da indústria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bain (1959)</li> <li>• Learned et al. (1969)</li> <li>• Andrews (1971)</li> <li>• Caves e Porter (1977)</li> <li>• Porter (1980, 1985)</li> </ul>
sustentável	<b>Visão baseada em recursos</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imperfeições no mercado de fatores</li> <li>• Expectativa e sorte ou acaso</li> <li>• Assimetria de informações</li> <li>• Barreiras de posição dos recursos</li> <li>• Barreiras de mobilidade</li> <li>• Apropriabilidade dos recursos</li> <li>• Direitos de propriedade eficaz</li> <li>• Valor no sentido econômico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da firma individual</li> <li>• Posição no mercado de fatores</li> <li>• Atratividade dos recursos</li> <li>• Custo baixo de aquisição dos recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansoff (1965)</li> <li>• Andrews (1971)</li> <li>• Wernerfelt (1984)</li> <li>• Barney (1986, 1991)</li> </ul>
sustentável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heterogeneidade dos recursos</li> <li>• Especificidade dos recursos</li> <li>• Coerência corporativa</li> <li>• Barreiras à imitação (imitabilidade, imperfeita/incerta, mobilidade imperfeita, imobilidade perfeita, substituíbilidade imperfeita)</li> <li>• Não-apropriabilidade dos recursos</li> <li>• Direitos de propriedade ineficaz</li> <li>• Valor no sentido não-econômico</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços produtivos</li> <li>• Habilidade, competência</li> <li>• Capacidades (dinâmicas e organizacionais) essenciais</li> <li>• Aprendizado corporativo</li> <li>• Recursos especializados, co-especializados e complementares</li> <li>• Conhecimento distribuído/compartilhado</li> <li>• Mecanismos de isolamento</li> <li>• Ambigüidade causal</li> <li>• Dependência de caminho/história</li> <li>• Acumulação do estoque de ativos</li> <li>• Limites <i>ex ante</i> e <i>ex post</i> à competição</li> <li>• Custo de desenvolvimento dos recursos</li> <li>• Custo de oportunidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penrose (1959)</li> <li>• Nelson e Winter (1982)</li> <li>• Lippman e Rumelt (1982)</li> <li>• Rumelt (1984, 1987)</li> <li>• Coyne (1985)</li> <li>• Teece (1980, 1982, 1986)</li> <li>• Arthur (1988)</li> <li>• Dierickx e Cool (1989)</li> <li>• Barney (1991, 1995)</li> <li>• Prahalad e Hamel (1990)</li> <li>• Reed e DeFillipi (1990)</li> <li>• Amit e Schoemaker (1993)</li> <li>• Peteraf (1993)</li> <li>• Nelson (1991)</li> <li>• Dosi, Teece e Winter (1992)</li> <li>• Teece, Pisano e Shuen (1997)</li> </ul>	

Fonte: Elaboração própria.

Assim, o interesse da VBR é “ligar o entendimento da vantagem competitiva e das dinâmicas da vantagem competitiva às características dos recursos e como estas características mudam ao longo do tempo” (FOSS, 1997, p. 7). Em decorrência disso, surge a noção de sustentabilidade como função das barreiras à imitação<sup>8</sup> dos recursos (Quadro 1). Em outras palavras, a *sustentabilidade* é alcançada desde que a condição básica de heterogeneidade da vantagem seja preservada (tenha vida longa), ou seja, deva ser relativamente durável ao adicionar valor. A sustentabilidade da vantagem competitiva está sujeita à competição na acumulação do estoque de recursos (DIERICKX; COOL, 1989), ou seja, aos fatores críticos que limitam a competição *ex-post* – imitabilidade imperfeita<sup>9</sup> e substituíbilidade imperfeita – e ao fator imobilidade ou mobilidade imperfeita (PETERAF, 1993). Desse modo, a sustentabilidade é subsequente a uma posição superior ganha pela firma, gerando retornos superiores ao resistirem à erosão (diluição) pelo comportamento dos competidores. Em um contexto evolucionário, a sustentabilidade é um processo dependente da história (caminho) [ARTHUR, 1988; BARNEY, 1991; NELSON; WINTER, 1982; DOSI; TEECE; WINTER, 1992].

Portanto, dentro da abordagem baseada em recursos, as condições pelas quais os recursos geram vantagem competitiva podem ser agrupadas em duas dimensões:

1. vantagem competitiva posicional – reúne as condições que definem (distinguem) o tipo, a magnitude e a natureza do estoque de recursos adquiridos ou construídos pela firma, enfocando os fatores que dificultam ou limitam a livre expansão ou a imitação por outras firmas;
2. vantagem competitiva sustentável – reúne as condições que garantem e sustentam a firma a reter os recursos que são específicos a ela ou não são facilmente transferíveis.

A Figura 1 sintetiza importantes condições que explicam como o estoque de recursos (tangíveis e intangíveis) de uma firma determina sua posição competitiva e, portanto, sua lucratividade potencial (apropriabilidade), bem como condições que determinam a sustentabilidade da vantagem competitiva.

---

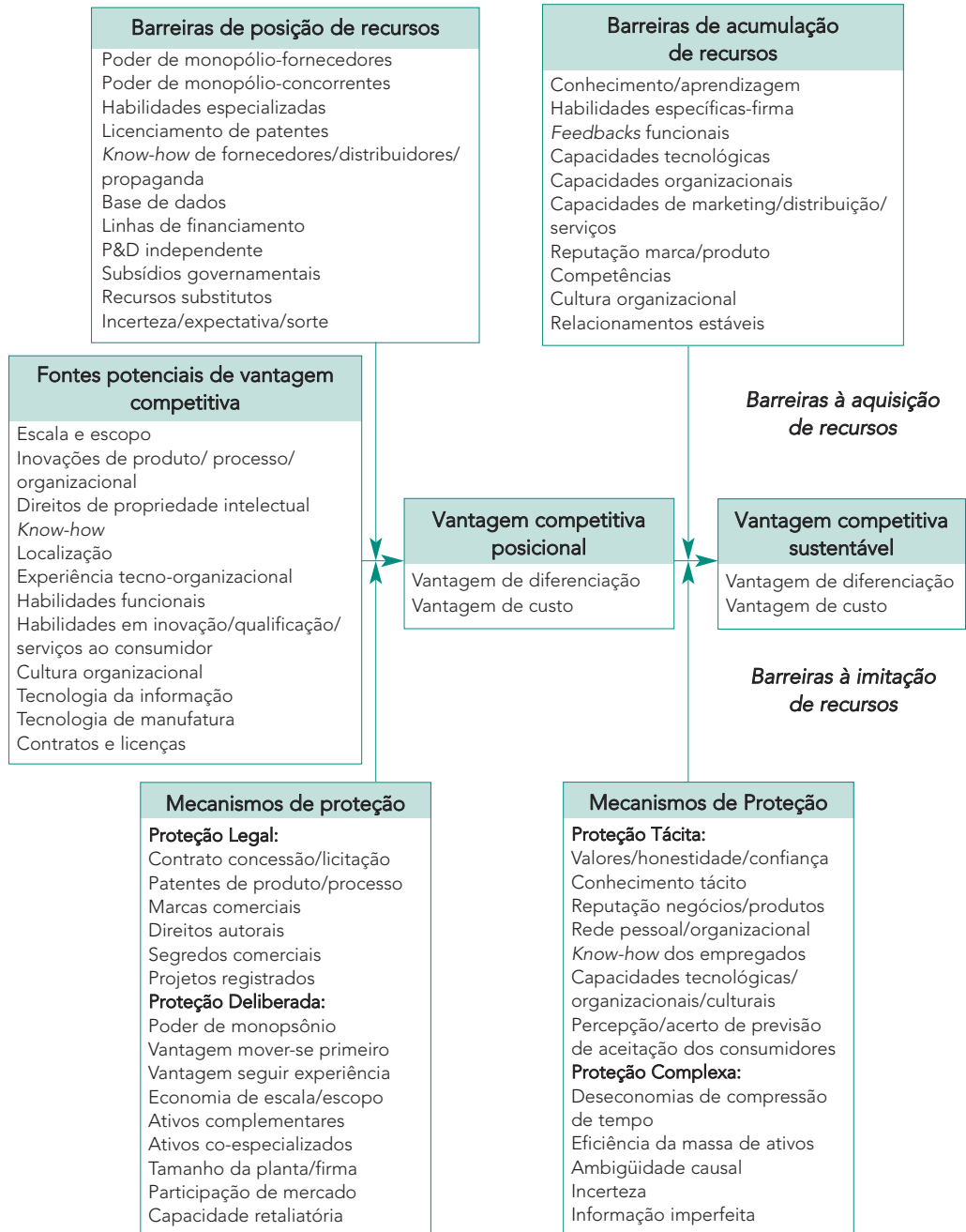
8 A generalização da expressão limites à imitação, compreendendo as literaturas de estratégia, economia organizacional e organização industrial, resultou no conceito de *barreiras à imitação*, proposto por Lippman e Rumelt (1982), Rumelt (1984), Coyne (1985), Dierickx e Cool (1989), Reed e DeFillipi (1990).

9 Barney (1991) explica o conceito de *imitabilidade incerta* como decorrência de fenômenos como ambigüidade causal, de Lippman e Rumelt (1982); complexidade social, de Dierickx e Cool (1989); histórias, de Barney (1991); e mecanismos de isolamento, de Rumelt (1984).



**Figura 1**

**O modelo de análise da vantagem competitiva da Visão Baseada em Recursos**



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 propriedade bem definidos)<sup>10</sup>, 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)<sup>11</sup> e tácitas (dificuldade de codificar e transferir conhecimento)<sup>12</sup>.

Portanto, pode-se inferir que os mecanismos de proteção, por sua vez, estão fortemente relacionados às características e à natureza dos recursos. Contudo, a eficácia dos mecanismos de proteção está muito mais relacionada à dificuldade de transferência (mobilidade imperfeita) dos recursos do que ao regime de apropriabilidade forte, isto é, sistema legal eficiente para se depositar e proteger a propriedade intelectual<sup>13</sup>.

Cabe ressaltar aqui que as condições de apropriabilidade diferem entre indústrias e entre tecnologias. Winter (1987), ao investigar a eficácia de vários modos de proteger os retornos de inovações – tais como patentes, segredos, *lead time*, e serviços e vendas superiores – constata que a patente tende a ser mais importante em produtos do que em processos. Por exemplo: se por um lado, a patente tende a ser útil nas áreas de droga e química, em que o produto é facilmente analisado e copiado; por outro, ela torna-se um fator irrelevante em indústrias inovativas (como equipamentos de telecomunicações e computadores), cujo ambiente é tão dinâmico que as patentes se tornam obsoletas. Para Teece (1986), as patentes são especialmente ineficientes para proteger inovações de processo.

Se os recursos são *baseados na propriedade* (recursos de propriedade)<sup>14</sup>, a proteção contra a imitação pelos competidores depende, basicamente, de restrições deliberadas e/ou legais, embora muitos competidores possam ter o conhecimento suficiente para reproduzir esses tipos de recursos dos rivais. A

---

10 Os recursos apropriáveis, em geral, são mais fáceis de serem imitados (reproduzidos) pelos competidores, se eles não estiverem sob a proteção dos direitos de propriedade.

11 Lippman e Rumelt (1982) chamam isto de *ambigüidade causal*.

12 Dierickx e Cool (1989) apontam as dificuldades de imitabilidade de estoques de ativos: deseconomias de compressão de tempo, eficiência da massa de ativos, interconectividade dos estoques de ativos, erosão do ativo e ambigüidade causal.

13 O regime de apropriabilidade é forte se a tecnologia é fácil de proteger e fraco se a tecnologia é quase impossível de proteger (TEECE, 1986).

14 Essa tipologia se baseia fundamentalmente no fato de a propriedade intelectual, além de constituir uma barreira legal, também possibilitar a comercialização dos recursos (a propriedade intelectual pode ser comercializada).

patente, por exemplo, proporciona pouca proteção contra a imitação dos recursos físicos de uma firma (BARNEY, 1995), pois uma tecnologia de produto patenteada pode ser obtida por meio de estratégias do tipo engenharia reversa (WINTER, 1987; TEECE, 1998)<sup>15</sup>. Além disso, o controle desse tipo de recursos torna-se vulnerável às mudanças no ambiente: mudanças no comportamento dos competidores (novos rivais, novos produtos, novos processos etc.); mudanças no gosto dos consumidores; mudanças nas condições das fontes de oferta (novos substitutos, por exemplo); ou mudanças nas leis e nos estatutos que regem contratos.

Quando os recursos são *baseados no conhecimento* (recursos de conhecimento), a proteção contra a imitação está muito mais relacionada à sua própria natureza tácita e socialmente complexa do que ao regime de propriedade intelectual (forte ou fraco). Teece (1998, p. 57) argumenta que “ativos de conhecimento são muitas vezes inerentemente difíceis de copiar; ademais, como os ativos físicos, alguns ativos de conhecimento desfrutam de proteção contra furtos sob as leis de propriedade intelectual de nações individuais”. O *know-how*, por exemplo, vem ganhando cada vez mais importância como um diferenciador e talvez como uma fonte de vantagem competitiva para a firma.

Além disso, a imobilidade ou a transferência de recursos pode ser explicada não só pela combinação da especificidade (acumulação de recursos) com direitos protegidos por leis (proteção legal) para o uso exclusivo de recursos únicos, mas também pela conexão entre especificidade e esforço incerto e difícil (proteção tácita e complexa) envolvido no processo de reprodução deles (imitabilidade incerta)<sup>16</sup> [LIPPMAN; RUMELT, 1982, p. 420]. Por exemplo, a tecnologia de processo é muito difícil de imitar quando ela não necessita ser exposta em contextos (depósito de patentes, por exemplo), no sentido de se beneficiar dela (lucrar). Nesse caso, o segredo comercial é a proteção mais eficaz ao impedir que os competidores possam aprender ou conhecer sobre esse tipo de tecnologia (conhecimento na forma de habilidades e competências)<sup>17</sup>. Um segredo comercial pode ser protegido em acordos

15 Segundo Teece (1986, p. 287), “freqüentemente, patentes proporcionam pouca proteção por causa de requerimentos legais para aprovar sua validade ou para comprovar que suas violações são altas”.

16 Os autores sugerem que o conceito de imitabilidade incerta pode ser aplicado não só a funções de custo e ambientes estáveis, como também a produtos diferenciados e ambientes em mudança, e muito mais a produtos complexos e estruturas administrativas.

17 Todavia, a proteção baseada em segredo comercial é possível apenas se uma firma pode trazer seu produto a público e ainda manter oculto o segredo tecnológico, como é o caso de fórmulas químicas e processos industrial-comercial (TEECE, 1986, p. 287).

não-revelados, evitando-se a rotatividade de pessoal e o acesso às firmas vendedoras ou compradoras (WINTER, 1987; TEECE, 1998). Em alguns casos, mesmo quando a competência é protegida por patente, a duplicação por um competidor é ineficaz quanto à maneira de acessar a tecnologia (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

## 4 CONCLUSÕES

A crescente literatura que vem se desenvolvendo, desde os anos 1990, no sentido de entender as fontes da heterogeneidade, a vantagem competitiva e os retornos diferenciais representa a Visão Baseada em Recursos – uma área de pesquisa fortemente influenciada pelas contribuições básicas do trabalho de Penrose (1959), que enfatiza os recursos e os serviços como sendo únicos e capazes de gerar retornos.

A VBR procura ligar a vantagem competitiva e as dinâmicas da vantagem competitiva às características dos recursos e como essas mudam ao longo do tempo. Em decorrência disso, surge a noção de *sustentabilidade* como função das barreiras à imitação dos recursos. Em outras palavras, a sustentabilidade é alcançada desde que a condição básica de heterogeneidade da vantagem seja preservada (tenha vida longa), ou seja, deva ser relativamente durável ao adicionar valor.

Dentro da perspectiva baseada em recursos, as condições pelas quais os recursos geram vantagem competitiva podem ser agrupadas em duas dimensões. A primeira é a *vantagem competitiva posicional*, que enfoca os fatores que dificultam ou limitam a livre expansão ou a imitação (reprodução) por outras firmas; e a segunda, a *vantagem competitiva sustentável*, que reúne as condições que garantem e sustentam a firma a reter os recursos que são específicos a ela ou não são facilmente transferíveis.

Então, a presente análise pretende contribuir para o entendimento da vantagem competitiva sustentável como sendo baseada na natureza complexa e tácita dos mecanismos de proteção. Em outras palavras, as fontes de vantagem competitiva sustentável de uma firma estão muito além de meros níveis diferenciais de eficiência dos recursos (recursos capazes de produzir mais economicamente) e de eficácia deles (recursos capazes de melhor satisfazer as necessidades dos consumidores); as fontes de vantagem competitiva sustentável estão bastante relacionadas aos atributos únicos e difíceis de serem reproduzidos ou imitados pelos rivais.

A abordagem contemporânea, talvez dominante, para a análise da vantagem competitiva sustentável é a VBR. Ao longo dos últimos 15 anos, essa perspectiva vem se estabelecendo muito bem no campo da estratégia empresarial; no entanto, ela vem sendo surpreendentemente desafiada. Críticas contundentes apontam problemas de diferente natureza. Por exemplo, Ghemawat (1991), Porter (1994) e Petersen (1999) criticam a VBR por negligenciar o ambiente da firma; sua ênfase exagerada sobre a especificidade (*uniqueness*) – recursos e estratégias –; e a natureza do problema de apurar a prioridade temporal de determinantes relacionados à firma *versus* indústria de vantagem competitiva.

Foss e Knudsen (2000, p. 2) investigam mais a fundo a natureza dos problemas, apontando três questões que merecem maior atenção:

1. Muitas pesquisas em VBR que se apóiam em suposições parcial e implícita têm conduzido a inúmeras conclusões problemáticas.
2. A VBR não tem conseguido distinguir as condições fundamentalmente necessárias daquelas adicionais, que dão à expressão de vantagem competitiva sustentável uma forma específica.
3. Embora a VBR tenha sido fortemente influenciada pela economia, a adoção de princípios econômicos tem sido muito incompleta.

É evidente que essa abordagem tem muito a avançar, principalmente sobre o legado de Penrose (1959) de que a possibilidade de usar (transformação e realce) os recursos altera com mudanças em conhecimento. A necessidade de um redirecionamento da abordagem baseada em recursos não é uma tese nova. Recentemente, acredita-se que o avanço da teoria baseada em recursos está no aprendizado dos recursos (por exemplo, recursos humanos aprendem sobre os serviços de outros recursos). Em termos de implicações teóricas, novas contribuições podem surgir da combinação entre a abordagem baseada em recursos, a abordagem do aprendizado organizacional, a abordagem das capacidades dinâmicas, a abordagem das capacidades organizacionais e a economia da tecnologia.

## Referências

ALCHIAN, A. A. Specificity, specialization, and coalition. *Journal of Industrial and Theoretical Economics*, v. 140, p. 34-49, 1984.

AMIT, R. P.; SCHOEMAKER, J. H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 33-46, 1993.

ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1971.

ANSOFF, H. I. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.

ARTHUR, W. B. Self-reinforcing mechanisms in economics. In: ANDERSON, P. W.; AROW, K. J.; PINES, D. (Ed.). *The economy as an evolving complex system*. CA: Addison Wesley Publishing Redwood City, 1988.

BAIN, J. S. *Industrial organization*. New York: Wiley, 1959.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets. *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1.231-1.241, 1986.

\_\_\_\_\_. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

\_\_\_\_\_. Looking inside for competitive advantage. *Academy Management of Executive*, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

CAVES, R. E.; PORTER, M. From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, v. 91, p. 241-262, 1977.

CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

\_\_\_\_\_. *Scale and scope: a dynamics of industrial capitalism*. Cambridge: Belknap/Harvard University Press, 1990.

\_\_\_\_\_. Organizational capabilities and the history of the industrial enterprise. *Journal of Economic Perspective*, v. 6, n. 3, p. 79-100, 1992.

COASE, R. H. Nobel lecture: the institutional structure of production. In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. *The nature of the firm: origins, evolution, and development*. Oxford: Oxford University Press, 1993, p. 227-235.

\_\_\_\_\_. The nature of the firm. *Economica N. S.*, v. 4, p. 386-405, 1937.

COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. Competing on resources strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, p. 118-128, Jul./Aug. 1995.

\_\_\_\_\_. *Corporate strategy: a resource-based approach*. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

COYNE, K. P. Sustainable competitive advantage – what it's, what it isn't. *Business Horizons*, v. 29, p. 54-61, Jan./Febr. 1985.

DE GEUS, A. P. Planning as learning. *Harvard Business Review*, v. 66, p. 70-74, Mar./Apr. 1988.

DEMSETZ, H. Industrial structure, market rivalry and politic policy. *Journal of Law Economic Organization*, v. 16, p. 1-10, 1973.

\_\_\_\_\_. Economic, legal and political dimensions of competition. *Journal of Law and Economics*, v. 7, p. 11-26, 1982.

- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1.504-1.511, 1989.
- DOSI, G.; TEECE, D. J.; WINTER, S. Towards a theory of corporate coherence: preliminary remarks. In: DOSI, G.; GIANNETTI, R.; TONINELLI, P. A. (Ed.). *Technology and enterprise in a historical perspective*. Oxford: Oxford University Press, 1992. p. 185-211.
- FOSS, N. J. Theories of the firm: contractual and competence perspectives. *Journal of Evolutionary Economics*, v. 3, p. 127-144, 1993.
- \_\_\_\_\_. The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. *DRUID Working Paper N. 97-1*. Copenhagen: Copenhagen Business School, 1997, p. 1-39.
- FOSS, N. J.; LANGLOIS, R. N. Capabilities and governance: the rebirth production in the theory of economic organization. *DRUID Working Paper n. 97-2*. Copenhagen: Copenhagen Business School, 1997, p. 1-33.
- FOSS, N. J.; KNUDSEN, T. The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. *DRUID Working Paper 2<sup>nd</sup> draft*. Copenhagen: Copenhagen Business School, p. 1-27. 21, Feb. 2000.
- GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991.
- GHEMAWAT, Pankaj. *Commitment: the dynamic of strategy*. New York: The Free Press, 1991.
- ITAMI, H.; ROEHL, T. W. *Mobilizing invisible assets*. Cambridge: Harvard University Press, 1987.
- JONES, G. R. Transaction costs, property rights, and organizational culture: an exchange perspective. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, p. 454-467, 1983.
- LAZONICK, W. Business organization and advantage competitive: capitalist transformations in the twentieth century. In: DOSI, G.; R. GIANNETTI e P. A. TONINELLI (Ed.). *Technology and enterprise in a historical perspective*. Oxford: Oxford University Press, 1992. p. 119-163.
- LEARNED, E. P.; CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K.; GUTH, W. D. *Business policy*. Homewood: Irwing, 1969.
- LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, n. 13, p. 418-438, 1982.
- LOASBY, B. J. The organization of capabilities. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 35, p. 139-160, 1998.
- MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. The Resource-Based View within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 363-380, 1992.
- MARRIS, R. L. *The economic theory of managerial capitalism*. London: Macmillan, 1964.
- MASON, E. S. *Economic concentration and the monopoly problem*. Cambridge: Harvard University Press, 1957.
- NELSON, R. Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 61-74, 1991.

- NELSON, R.; WINTER, S. G. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- OUCHI, W. Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, p. 120-142, 1980.
- PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell, 1959.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 179-191, 1993.
- PETERSEN, Jorge Vig. *An asset-based explanation of strategic advantage*. H.d. – Dissertation. Aarhus University, 1999.
- PORTER, M. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- \_\_\_\_\_. *Competitive advantage*. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, Michael E. Toward a dynamic theory of strategy. in: RUMELT, Richard P.; SCHELDEL, Dan E.; TEECE, David J. (Ed.). *Fundamental issues in strategy*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- POSSAS, M. *Estruturas de mercado em oligopólio*. São Paulo: Hucitec, 1985.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, May/Jun.1990.
- \_\_\_\_\_. Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard Business Review*, p. 81-92, Jul./Aug.1991.
- \_\_\_\_\_. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- REED, R.; DEFILLIPPI, R. J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 15, p. 88-102, 1990.
- RICHARDSON, G. B. The organization of industry. *Economic Journal*, v. 82, p. 883-896, 1972.
- ROSENBERG, N. La dirección del cambio tecnológico: mecanismos de inducción y sistemas de enfoque. In: \_\_\_\_\_. *Tecnologia y Economía*. Tradução em espanhol de *Perspectives on Technology*, 1976.
- \_\_\_\_\_. *Inside the black box: technology, economics, and history*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.
- RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. B. (Ed.). *Competitive strategic management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.
- \_\_\_\_\_. Theory, strategic and entrepreneurship. In: TEECE, D. J. (Ed.). *The competitive challenge*. Cambridge: Ballinger Publishing Company, 1987.
- SHAPIRO, C. The theory of business strategy. *Journal of Economics*, v. 20, Spring, 1989.
- SCHERER, F. M. *Industrial market structure and economic performance*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1980.
- SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934.



\_\_\_\_\_. *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper & Brothers, 1950.

SENGE, P. M.; STERMAN, J. D. Systems thinking and organizational learning; acting locally and thinking globally in the organization of the future. *Working Paper*. Cambridge: Sloan School of Management at MIT, 1992.

SPENDER, J. C. Strategy theorizing: expanding the agenda. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. (Ed.). *Advances in strategic management*. Greenwich: JAI Press, v. 8, p. 8-32, 1992.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, p. 57-69, Mar./Apr. 1992.

STATA, Ray. Organizational learning – the key to management innovation. *Sloan Management Review*, v. 30, n. 3, p. 63-74, 1989.

STIGLER, G. *The organization of industry*. Chicago: University of Chicago Press, 1968.

TEECE, D. J. Economics of scope and the scope of the enterprise. *Journal Economic Behavior and Organization*, v. 1, p. 223-247, 1980.

\_\_\_\_\_. Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal Economic Behavior Organization*, v. 3, p. 39-63, 1982.

\_\_\_\_\_. Economic analysis and strategic management. *California Management Review*, v. 25, p. 87-110, 1984.

\_\_\_\_\_. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, v. 15, p. 285-305, 1986.

\_\_\_\_\_. The dynamics of industrial capitalism: perspectives on Alfred Chandler's scale and scope, *Journal of Economic Literature*, v. 31, p. 199-225, Mar. 1993.

\_\_\_\_\_. Capturing value from knowledge assets. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 55-79, 1998.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Firm capabilities, resources, and the concept of strategy. *CCC Working Paper*. Berkeley: University of California/Center for Research on Management, p. 90-98, 1997.

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

WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILLIANSO, O. E. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implication*. New York: Free Press, 1975.

WINTER, S. Knowledge and competence as strategic assets. In.: TEECE, D. J. (Ed.) *The competitive challenge*. Cambridge: Ballinger, 1987. p. 159-184.