

Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica

Resource-based view, strategy, structure and firm performance: an analysis of the gaps and research opportunities existing in the field of strategic management

Luiz Felipe Jostmeier Vallandro^a
Guilherme Trez^b

RESUMO: Este artigo tem o objetivo de analisar as oportunidades de avanço nos estudos que tratam das relações entre a visão baseada em recursos (*resource-based view*), estratégia, estrutura e desempenho da firma. Para tanto, são investigadas as oportunidades de pesquisas apontadas nos trabalhos que apresentam essas relações, partindo da identificação das lacunas evidenciadas nas publicações científicas recentes que abordaram esses temas. Nesse sentido, o artigo pretende, inicialmente, analisar como são as relações entre RBV, estratégia e estrutura das organizações para o alcance do desempenho superior. Posteriormente, partindo desse entendimento, faz-se um olhar crítico sobre as lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica e propõem-se novos caminhos para o avanço dos estudos dessas teorias.

Palavras-chave: Visão baseada em recursos. Estratégia, estrutura, desempenho da firma. Oportunidades de pesquisas.

ABSTRACT: This article aims to analyze the opportunities for the advancement in the studies that treat with the relationships between resource-based view, strategy, structure and performance of the firm. To do so, the research opportunities identified in the studies that present these relationships were investigated. The starting point was the identification of the gaps highlighted in the recent scientific literature that addressed these issues. In this sense, the article intends to initially analyze the relations between RBV, strategy and structure of organizations for the achievement of superior performance. Subsequently, based on this understanding, it is a critical look at the gaps and opportunities of existing research in the field of strategic management and propose novel ways to advance the studies of these theories.

Keywords: Resource-based view. Strategy. Structure. Firm performance. Research opportunities.

JEL classification: M10.

^a Mestre em Ciências Contábeis, Doutorando em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração – UNISINOS. <lfelipe@unisinos.br>.

^b Doutor em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração – UNISINOS. <gtrez@unisinos.br>.



1 Introdução

A pergunta fundamental no campo da administração estratégica é como as empresas alcançam e sustentam a vantagem competitiva (TEECE et al., 1997, p. 509). Uma das respostas pode ser encontrada nas teorias econômicas, que enfatizam o crescimento e o lucro como principais objetivos de qualquer organização. Em última instância, as organizações buscam a obtenção do crescimento e do lucro por meio da implantação de estratégias organizacionais que lhes garantam vantagens em relação aos seus concorrentes, nos mercados onde atuam. Mas como as firmas garantem crescimento sustentável e lucros duradouros em ambientes competitivos? Como as empresas devem agir no sentido de maximizar seus lucros? De que forma elas conseguem construir e sustentar vantagens competitivas, que as permitam serem lucrativas, competitivas e crescerem ao longo do tempo? Essas são algumas das questões que orientam os caminhos de pesquisa no campo da administração estratégica.

Para obter vantagem competitiva sustentável e atingir desempenho superior (GHEMAWAT, 1986), as firmas precisam empreender diferentes estratégias de lucratividade e crescimento tomando decisões estratégicas que envolvam a combinação adequada de recursos, estruturas e competências, que façam com que elas desenvolvam produtos e serviços para atender às necessidades de seus clientes e *stakeholders*.

A abordagem baseada em recursos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993) sustenta que a chave para a formulação da estratégia está em compreender as relações entre recursos, capacidades, vantagem competitiva e lucratividade – em particular, uma compreensão dos mecanismos pelos quais a vantagem competitiva pode ser sustentada ao longo do tempo (GRANT, 1991, p. 133). Adicionalmente, a abordagem baseada em recursos vê as empresas como coleções muito diferentes de ativos tangíveis e intangíveis e capacidades, onde duas companhias não são iguais porque não tem ao longo do tempo o mesmo conjunto de experiências, não adquirem os mesmos ativos ou habilidades e não constroem a mesma cultura organizacional (COLLIS e MONTGOMERY, 1995).

Partindo do pressuposto que as firmas são heterogêneas, estão inseridas em ambientes competitivos e em constante mudança, que

as estratégias organizacionais são distintas, o avanço tecnológico é uma realidade cada vez mais presente, e existe a necessidade do desenho de estruturas capazes de sustentar essas estratégias, os tomadores de decisões precisam investir em recursos estratégicos e desenvolver capacidades que possibilitem às firmas competirem no mercado em condições de alcançar a vantagem competitiva e a performance superior.

Assim, o interesse da pesquisa está na investigação da interface existente entre a visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma. Para isso, o problema de pesquisa do presente estudo recai sobre quais são as oportunidades de pesquisas apontadas pelos trabalhos que tratam das relações entre *RBV*, estratégia, estrutura e performance da firma, partindo da identificação das lacunas existentes nas publicações científicas recentes que abordaram esses temas. Com isso, o artigo tem por objetivo analisar as oportunidades de avanço nos estudos que investigam as relações entre a visão baseada em recursos (*resource-based view – RBV*¹), estratégia, estrutura e performance da firma. Inicialmente, pretende-se compreender como se dão as ligações entre a *RBV*, a estratégia e a estrutura das organizações para o alcance da performance superior. Posteriormente, partindo desse entendimento, pretende-se fazer um olhar crítico sobre as lacunas e oportunidades de pesquisas futuras existentes no campo da administração estratégica e propor novos caminhos para o avanço dos estudos dessas teorias.

O artigo está organizado da seguinte forma: além da introdução, a seção dois traz o arcabouço teórico sobre os temas objetos do artigo. Na seção três são apresentados os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento do estudo. A seção quatro traz as discussões, as considerações finais e as limitações do trabalho.

2 Referencial teórico

2.1 Estratégia, estrutura e performance da firma

A tese que diferentes formas organizacionais resultam de diferentes tipos de crescimento pode ser mais precisamente compreendida se o

¹ Ao longo do artigo é usada a sigla *RBV* para tratar da Visão Baseada em Recursos.

planejamento e a realização desse crescimento forem considerados uma estratégia, e a organização concebeu para administrar suas atividades e recursos uma estrutura, onde a tese deduzida dessas diversas proposições é que a estrutura segue a estratégia, e que o mais complexo tipo de estrutura é o resultado da concentração de diversas estratégias (CHANDLER, 1962). Chandler definiu estratégia como sendo a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, a adoção de cursos e ações, e a alocação de recursos necessários para realizar essas metas. Por estrutura, definiu como sendo o desenho da organização através do qual a empresa é administrada. Esse desenho, se definido formal ou informalmente, tem dois aspectos: (1) inclui as linhas de autoridade e comunicação entre os diferentes escritórios administrativos e os administradores; e (2) a informação e os dados que fluem através dessas linhas de comunicação e autoridade. Essas linhas e dados são essenciais para assegurar a efetiva coordenação, estimação e planejamento necessários à realização das metas e políticas, e na junção total dos recursos da empresa.

Partindo dessas definições, questões sobre estratégia, estrutura e performance das organizações têm sido debatidas amplamente ao longo das últimas décadas. Não existe uma orientação predominante sobre como deva ser a estrutura das organizações para dar conta de suas estratégias. Analisar a organização como um todo, levando em conta as relações entre estratégia, estrutura e processos permite uma compreensão mais precisa do funcionamento da firma. Child (1972) observa que diferentes condições do ambiente e diferentes tipos de relacionamento entre as partes externas requererão diferentes tipos de acomodações de estruturas organizacionais para que um alto nível de performance seja atingida pela organização. Child (1974) destaca que os atributos gerenciais e a qualidade da estratégia aparecem como tendo relação direta com o nível de performance na maioria das organizações, mesmo que as organizações sejam diferentes quanto ao seu ambiente, diversidade, tamanho, tecnologia e pessoal. Nesse contexto, para Child (1972), a performance é tratada como uma entrada no modelo, assim como um resultado. Partindo desse pressuposto, o mesmo autor levanta duas questões que, de algum modo,

seriam uma teoria da estrutura organizacional: (1) como os padrões de performance e os seus níveis de atingimento podem atuar como um estímulo à variação estrutural, e (2) o quão longe a variação estrutural está de, provavelmente, afetar os níveis de performance.

Outra contribuição importante para os estudos de administração estratégica foi trazida por Miles et al. (1978), ao constatarem que existem essencialmente três tipos estratégicos de organizações: as defensoras, as analisadoras e as prospectoras. Cada uma tem sua própria estratégia para atuar no mercado escolhido, e cada uma tem uma configuração particular de tecnologia, estrutura, e processos que é consistente com sua estratégia de mercado. Adicionalmente, existiria uma quarta tipologia – as organizações reativas – que seriam uma forma de “falha estratégica”, ou as inconsistências existentes entre estratégia, tecnologia, estrutura e processos.

No âmbito das discussões sobre escolhas estratégicas (CHILD 1972; 1997) e estratégias no nível corporativo ou no nível de negócios, Rumelt (1991) constatou que os grandes efeitos da unidade de negócios indicam que existe mais heterogeneidade dentro da indústria do que tem sido comumente reconhecido, e que os efeitos corporativos para explicar o desempenho da organização seriam pequenos. Ainda, as fontes mais importantes de renda nas empresas industriais devem-se aos recursos ou a posição de mercado que são específicas de cada negócio, ao invés de recursos corporativos ou o próprio pertencimento à indústria. Estes mesmos argumentos sobre as estratégias em nível corporativo e no nível de negócios, em termos das variações entre indústrias e dentro da indústria, e seus impactos na performance da firma, são operacionalizados por Beard e Dess (1981).

Os conceitos apresentados evidenciam que diferentes formas de organização e suas respectivas estratégias requerem a combinação de recursos e capacidades para o alcance dos objetivos propostos. Conforme Chandler (1962), a organização deve alocar os recursos necessários para realizar suas metas. Para Miles et al. (1978), cada organização tem uma configuração particular de tecnologia, estrutura, e processos que é consistente com sua estratégia, a abordagem dos recursos para o alcance da performance superior da firma é um caminho

que permite compreender o pressuposto de que as firmas são heterogêneas e que os recursos internos e as capacidades específicas de cada uma podem ser fatores determinantes do porque determinadas empresas têm desempenho superior a outras, mesmo atuando nos mesmos mercados e pertencendo a mesma indústria.

2.2 Visão baseada em recursos e performance da firma

Entender por que algumas firmas superam outras é a principal questão a ser pesquisada em gestão estratégica. Uma das explicações da heterogeneidade de desempenho das firmas é o paradigma estrutura-conduta-desempenho (SCP)², focando a estrutura do ramo em que uma firma opera para explicar a heterogeneidade de desempenho. A primeira explicação estaria na própria estrutura do ramo. Atributos críticos para a melhoria do desempenho residiriam na maneira como o ramo está organizado e incluiriam: (1) concentração do ramo; (2) nível de diferenciação dos produtos; e (3) barreiras de entrada (BARNEY e HESTERLY, 2009, p. 154).

Pode-se considerar que Porter (1980; 1985) foi um dos autores com maior influência nos estudos sobre estratégia e contribuiu para a disseminação dos princípios do paradigma SCP com o desenvolvimento do modelo de análise da indústria, por meio das cinco forças competitivas (PORTER, 1980), e também com o modelo de estratégias genéricas, sustentado pelas estratégias de liderança de custos ou de diferenciação, e suas derivadas – foco em custos e foco em diferenciação (PORTER, 1985).

Por outro lado, estudos sobre a firma surgem para tentar explicar o comportamento individual da organização, pois teorias econômicas de equilíbrio, desde Adam Smith e a “mão invisível de mercado” não explicam o desempenho heterogêneo das organizações, uma vez que partem do pressuposto que as firmas são homogêneas e o mercado é que estabelece as transações de negócios. Rumelt (1991, p. 168) observa que “o foco clássico na análise da indústria é equivocado porque essas indústrias são muito heterogêneas para suportar a teoria clássica”. Nesse sentido, Nelson e Winter (1982) criaram a teoria econômica evolucionária, que ao analisar o comportamento da firma em relação ao efeito imediato de uma mudança nas condições

de mercado, explicaram que os pressupostos de “maximização” estabelecidos na teoria neoclássica não poderiam mais ser aceitos como absolutos, uma vez que as atividades econômicas exercidas pelas indústrias passam a ser consideradas como estando fora de equilíbrio.

Adicionalmente ao surgimento da teoria econômica evolucionária, o surgimento da teoria da contingência nos estudos organizacionais vem para estabelecer que não haja uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações. A otimização da estrutura varia de acordo com a estratégia da organização ou com o seu tamanho. A organização ótima é contingente a esses fatores, que são denominados fatores contingenciais (DONALDSON, 2010, p. 104). A partir de então, olhar para dentro da firma passa a ser cada vez mais relevante, pois compreender o comportamento individual da organização, e as razões do seu crescimento, é determinante para responder à questão: “por que algumas firmas superam outras?”.

Um dos trabalhos pioneiros sobre o crescimento da firma é atribuído a Penrose (1959), que conceitua a firma como sendo um conjunto de recursos – humanos e não humanos – que possui competências, está sob uma coordenação administrativa e produz bens e serviços para venda no mercado, com o objetivo de obter lucro. Para Penrose, o crescimento da firma é como um processo de evolução, e por meio dos recursos e capacidades é que ela vai evoluindo e aumentando de tamanho. Partindo de pressupostos econômicos como o crescimento da firma de Penrose (1959) e o processo evolucionário de Nelson e Winter (1982) a firma passa a ser a unidade de análise e questões contingenciais passam a ser consideradas, abrindo espaço para as discussões sobre recursos e capacidades internas das organizações, dando origem a visão baseada em recursos.

Muitos pesquisadores consideram como o ponto de partida dos estudos sobre a RBV o trabalho de Barney (1991), ao passo que outros partem das discussões de Wernerfelt (1984) para conceituar a RBV. De fato, pode-se afirmar que os estudos sobre a RBV iniciaram com os trabalhos de Wernerfelt (1984) e de Barney (1986), e ela tem sido amplamente utilizada como base teórica para fundamentar diversos estudos sobre o desempenho das organizações.

² *Strategy-conduct-performance.*

Wernerfelt (1984) criou o termo: “*resource-based view of the firm*”. Seu trabalho teve como propósito desenvolver algumas ferramentas econômicas para analisar a posição de recursos da firma e olhar para algumas opções estratégicas sugeridas por essas análises. Para o autor, a estratégia de crescimento da firma envolve um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos, e a questão central gira em torno de se identificar “sob quais circunstâncias um recurso conduzirá a altos retornos durante um longo período de tempo?” (WERNERFELT, 1984, p. 172). Na mesma linha, Barney (1986) enfatiza que as firmas que não olham internamente para explorar os recursos que já controlam, ao escolherem suas estratégias podem esperar obter apenas retornos normais para os seus esforços estratégicos.

Trabalho seminal para as discussões sobre a *RBV* pode ser atribuído a Barney (1991). Para o autor, nem todos os recursos da firma carregam o potencial de sustentar vantagens competitivas. Para ter esse potencial, o recurso da firma deve ter quatro atributos: (1) ser valioso, no sentido que possa explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças do ambiente; (2) ser raro entre a competição atual e potencial da firma, isto é, que não seja implementado simultaneamente por um grande número de competidores; (3) ser imperfeitamente imitável; e (4) não pode haver substitutos estrategicamente equivalentes para esse recurso que sejam valiosos, raros ou imperfeitamente imitáveis (substitutibilidade). Dessa maneira, a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos da firma, obtida por meio de recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e que não tenha substitutos estrategicamente equivalentes pode levar a firma a obter uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991, p. 106).

Contribuições importantes também foram trazidas por Grant (1991) e Peteraf (1993). Grant (1991) propõe uma abordagem baseada nos recursos para a análise estratégica, onde estabelece um procedimento de cinco estágios para a formulação da estratégia: (1) analisar a base de recursos da firma; (2) avaliar as capacidades da firma; (3) avaliar o potencial de geração de lucros das capacidades e recursos da firma; (4) selecionar uma estratégia; e (5) expandir e aprimorar o conjunto de capacidades e recursos da firma. Peteraf (1993) apresenta

quatro condições que devem ser satisfeitas para uma firma desfrutar de retornos acima da média: (1) heterogeneidade dos recursos; (2) os limites da competição *ex post*; (3) mobilidade imperfeita; e os limites da competição *ex ante*, tendo a heterogeneidade como sua condição mais básica. Para a autora, esses são os quatro pilares da vantagem competitiva da firma. Adicionalmente, Peteraf (1993) considera que a maior contribuição do modelo baseado em recursos é que ele explica as diferenças duradouras na lucratividade da firma, que não podem ser atribuídas às diferenças nas condições da indústria.

Ainda, dentro das contribuições teóricas da *RBV*, Dierickx e Cool (1989) afirmam que os estoques de ativos da firma podem ser considerados estratégicos na medida em que eles são não comercializáveis, não imitáveis e não substituíveis, e que a imitação de recursos e capacidades da firma possa ser custosa. Entretanto, Barney (1989) faz o contraponto ao posicionamento de Dierickx e Cool (1989). Nas palavras do autor: “Uma firma que possui os ativos com esses atributos não necessariamente implica que estará apta a obter performance econômica acima do normal explorando esses recursos na implementação da estratégia. Continua sendo necessário examinar os custos que nascem na empresa pelo desenvolvimento desses ativos ao longo do tempo” (BARNEY, 1989, p. 1513).

Collis e Montgomery (1995) sustentam que para um recurso se qualificar como a base para uma estratégia efetiva ele deve passar por um número de testes externos de mercado em relação ao seu valor: (1) O teste da inimitabilidade: o recurso é difícil de ser copiado? (2) O teste da durabilidade: o quão rápido esse recurso deprecia? (3) O teste da apropriabilidade: quem captura o valor que o recurso cria? (4) O teste da substitutibilidade: pode um único recurso ser superado por um recurso diferente? E (5) O teste da superioridade competitiva: Cujo recurso é realmente melhor?

A evolução das discussões sobre a *RBV* como forma de identificar a heterogeneidade da firma e entender por que meios ela atinge a vantagem competitiva sustentável avançou com os conceitos sobre capacidades e competências. Prahalad e Hamel (1990) desenvolveram o conceito de *Competências Essenciais*. Para esses autores, as competências essenciais da firma

são as raízes da competitividade e podem ser consideradas como recursos da firma, que ao compartilhar e integrar vários recursos estaria estabelecendo suas competências essenciais. Segundo Prahalad e Hamel (1990, p. 82) “ao contrário dos ativos físicos, as competências não se deterioram enquanto forem aplicadas e compartilhadas; ao invés disso, elas crescem”. Teece et al. (1997) trouxeram uma contribuição relevante com o conceito de *Capacidades Dinâmicas*, a qual definiram como a habilidade da firma para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para tratar rapidamente das mudanças no ambiente. Segundo esses autores, para ser estratégica, uma capacidade deve estar formatada para a necessidade do usuário, ser única e difícil de replicar. Ainda, Grant (1991) afirma que ‘*Capacidade*’ é a capacidade de uma equipe de recursos de desempenhar certas tarefas ou atividades, sendo estas as principais fontes de vantagem competitiva da organização.

O conjunto de argumentos expostos nas teorias sobre a *RBV* e suas derivações reforça a necessidade de se aprofundar as oportunidades para o avanço nas pesquisas que se interessam pela forma como as organizações tratam das relações entre os recursos e as estratégias e estruturas da firma para o alcance do desempenho superior. A próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos para atender a esse propósito.

3 Procedimentos metodológicos

3.1 Levantamento bibliográfico

No intuito de identificar as lacunas existentes e as oportunidades de pesquisas futuras nos estudos que relacionam a *RBV* com estratégia, estrutura e performance, o trabalho realizado consistiu no levantamento do conteúdo da seção “limitações e pesquisas futuras” da literatura sobre administração estratégica. Para isso, foi necessário identificar essa seção em cada um dos artigos, ou então verificar se essa discussão esteve contida nas conclusões dos respectivos artigos. A revisão da literatura abrangeu o período de 1995 a 2012. A escolha do período de análise se deveu ao fato de Wernerfelt, considerado um dos criadores da *RBV*, ter publicado em 1995 o artigo denominado “*The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After*”, o qual fez uma reflexão da difusão

da *RBV* nos meios acadêmico e de praticantes desde o seu artigo original publicado em 1984. Partindo do questionamento: “A *RBV* continuará a ser uma premissa central na pesquisa sobre administração estratégica” (WERNERFELT 1995, p. 172), o intuito foi verificar o avanço das pesquisas que relacionam a visão baseada em recursos com estratégia, estrutura e performance da firma e identificar as possíveis lacunas e oportunidades ainda existentes para futuras investigações.

Para atingir o propósito da pesquisa, foram feitas buscas por artigos científicos internacionais na base de dados *Ebsco Host (Business Source Complete)*, por meio da busca dos termos: “*resource-based view*” e “*resource-based theory*”, conjuntamente com os termos “*strategy*” e “*firm performance*”, contidos no título ou no *abstract* dos respectivos artigos³, resultando um total de 25 publicações⁴.

Adicionalmente, foram feitas buscas por periódicos nacionais. As publicações foram coletadas nas bases de dados Scielo.br (*Scientific Eletronic Library Online Brasil*) e *Spell (Scientific Periodicals Eletronic Library)*. Aplicando o critério de “pesquisa avançada” para a coleta de artigos na base de dados Scielo.br, contendo os mesmos termos de busca da base *Ebsco Host*, traduzidos para o português, não foi encontrado nenhum artigo. Assim, optou-se por utilizar apenas a expressão “visão baseada em recursos” na pesquisa simples. Com a adoção desse procedimento, foram encontrados 10 artigos. Ainda, utilizando os termos “visão baseada em recursos” e “estratégia”, foram encontrados outros três artigos, totalizando 13 publicações nessa base de dados. Os mesmos procedimentos foram utilizados para a busca de artigos na base *Spell*, o que resultou um total de 35 artigos. Entretanto, ao fazer o cruzamento das duas bases de dados nacionais foram

³ Existem outros termos e expressões que são sinônimos dos escolhidos nesse trabalho, tais como: estratégia corporativa, performance organizacional, estrutura organizacional, desempenho de empresas, desempenho da firma, desempenho organizacional, recursos estratégicos, competitividade, entre outros. Mesmo assim, definiu-se por esses termos por entender que eles abrangem o tema adequadamente para o referido propósito. Ainda, sabe-se que existe uma grande quantidade de publicações nacionais e internacionais sobre os respectivos temas isoladamente. Entretanto, o foco do trabalho foi identificar os estudos que tratam das três temáticas conjuntamente.

⁴ Registra-se que a inclusão da palavra *structure*, juntamente com *strategy*, bem como a busca pela expressão *resource-based* resulta os mesmos artigos.

encontrados seis artigos em duplicidade; estes foram excluídos da base *Spell*, resultando um total de 29 artigos selecionados nessa base. Importante salientar que, mesmo utilizando apenas o filtro “visão baseada em recursos” para as bases nacionais, a análise dos artigos por parte do autor considerou somente os trabalhos que relacionaram a *RBV* com estratégia e performance, no intuito de preservar o propósito central do trabalho e não permitir a distorção das análises, levando a erros de interpretação e conclusões equivocadas. Assim, inicialmente, o trabalho contou com um total de 67 artigos, sendo 25 internacionais e 42 nacionais.

Para formar a base final de periódicos, todos os 67 artigos foram lidos e os critérios para a sua manutenção na base foram os seguintes: (1) o artigo discute conjuntamente *RBV*, estratégia, estrutura⁵ e performance da firma? (2) o artigo possui seção específica sobre limitações e pesquisas futuras, ou esses tópicos estão contidos e são abordados nas conclusões do artigo? Nesse sentido, 23 artigos não fizeram parte da amostra final, sendo 16 artigos pertencentes a periódicos nacionais e sete a periódicos internacionais. A Tabela 1 a seguir apresenta o número de artigos nacionais e internacionais por ano de publicação.

Tabela 1. Publicações Nacionais e Internacionais na Base

Ano	Internacionais		Nacionais		Total	
	N	Distribuição %	N	Distribuição %	N	Distribuição %
1997	0	0	1	4	1	2
1998	0	0	0	0	0	0
1999	0	0	0	0	0	0
2000	1	6	0	0	1	2
2001	3	17	0	0	3	7
2002	0	0	0	0	0	0
2003	2	11	0	0	2	5
2004	1	6	0	0	1	2
2005	1	6	1	4	2	5
2006	0	0	0	0	0	0
2007	2	11	1	4	3	7
2008	1	6	3	12	4	9
2009	4	22	5	19	9	20
2010	3	17	5	19	8	18
2012	0	0	4	15	4	9
2012	0	0	6	23	6	14
Total	18	100	26	100	44	100

Fonte: Elaborado pelos autores.

É possível identificar que 89% das publicações nacionais concentraram-se nos últimos cinco anos (2008-2012), 44% das publicações internacionais estão nos anos de 2008 a 2010 e não foram encontrados artigos internacionais nos anos de 2011 e 2012. Adicionalmente, os 44 artigos que compuseram a base final estão publicados em 33 periódicos, dos quais 13 são internacionais e 20 nacionais⁶.

4 Discussões e conclusão

4.1 Análise das pesquisas e oportunidades de avanço dos estudos

O ponto central do artigo esteve na compreensão das relações entre a *RBV*, estratégia, estrutura e performance da firma. Conforme afirmado anteriormente, estudos sobre *RBV*, administração estratégica e desempenho da firma estão difundidos no meio acadêmico; entretanto, uma investigação sobre as relações entre os temas e, em função disso, quais são as oportunidades de pesquisas existentes, partindo da identificação de lacunas apresentadas nas publicações científicas recentes que abordaram esses temas pode auxiliar no avanço das pesquisas nesse campo da administração.

Aproximadamente 30% dos 44 estudos investigados nesse período preocuparam-se em abordar as relações entre os recursos e capacidades internas da firma e o ambiente externo e a análise da indústria como forma de estabelecer o vínculo entre a visão interna da empresa, partindo da constatação da existência de heterogeneidade das firmas, e a visão externa à organização, partindo das influências do ambiente e do contexto das indústrias, como formas de identificar os determinantes da performance da firma. O trabalho de Spanos e Lioukas (2001), por exemplo, relacionou o impacto relativo dos fatores específicos da indústria e da firma na obtenção da vantagem competitiva sustentável, contrastando a análise da indústria com a *RBV*.

⁵ Na maioria dos artigos selecionados, a discussão sobre “estratégia e estrutura” não é trazida à tona explicitamente, como na abordagem teórica de Chandler (1962). Entretanto, mesmo que os autores não utilizem no desenvolvimento de seus argumentos o tema conjuntamente, é possível identificar que o tema está presente dentro das abordagens sobre estratégia e abordagem dos recursos.

⁶ A listagem completa com os periódicos que compuseram a base é de posse dos autores e pode ser disponibilizada ao leitor mediante solicitação.

Também são identificados estudos que relacionaram diferentes setores, diferentes estruturas organizacionais, tamanhos de empresas, entre outros atributos, sob a ótica da análise das estratégias e dos recursos, sustentando haver uma força explicativa importante dos recursos estratégicos como determinantes das diferenças entre firmas, setores industriais, tamanhos, entre outros. Esses achados constam no trabalho de Crook et al. (2008), que sugeriram que as implicações de performance dos recursos estratégicos são importantes e relativamente constantes entre uma ampla variedade de contextos, ao passo que questões como o tamanho, diversidade, indústria, entre outros, não explicariam a performance superior da organização, reforçando os pressupostos da *RBV* de que os recursos e capacidades internas seriam os principais determinantes desses desempenhos distintos. Também podem ser identificados no trabalho de Bandeira-de-Mello e Marcon (2006), que encontraram resultados semelhantes aos de Crook et al. (2008) para o desempenho das firmas em ambientes turbulentos. Ainda, é possível constatar que boa parte dos trabalhos que avaliam o contexto da indústria está restrito a um determinado setor específico, não havendo investigação sobre as relações entre os diferentes setores. O que se percebe é que certos estudos focam a análise dos recursos estratégicos e capacidades da firma por meio das relações entre determinadas áreas da organização, como pode ser observado em Gruber et al. (2010), que analisaram as áreas de vendas e distribuição, procurando compreender a ligação entre recursos e performance, por meio da mensuração de recursos e capacidades nessas áreas, mostrando como esses recursos e capacidades contribuem para a performance da organização.

O período de abrangência desse estudo permitiu verificar que, ao longo do tempo, muitos temas identificados como oportunidades de pesquisas futuras, especialmente em publicações datadas do início dos anos 2000 foram supridos, tais como: competências essenciais, dependência de trajetória, capacidades dinâmicas, entre outros, e se consolidaram como pressupostos para os estudos em administração estratégica e visão baseada em recursos. Adicionalmente, as pesquisas avançaram no sentido de haver uma transição dos estudos em setores industriais mais

tradicionais para setores mais intensivos em tecnologia e conhecimento, tanto no nível da análise do setor, quanto no nível da análise da organização individual. Essa tendência é identificada, por exemplo, nos trabalhos de 2009 e 2010 do *Strategic Management Journal* (WEIGELT, 2009 e GRUBER et al., 2010) que compuseram a base, onde os artigos apresentam a relação entre a *RBV* e as novas tecnologias e a aplicação da teoria em empresas de alta tecnologia. Esse avanço nas pesquisas traz consigo uma análise mais profunda sobre os recursos intangíveis da firma, ao invés da única e exclusiva análise sobre os ativos tangíveis, embora estes últimos continuem presentes em todos os trabalhos investigados.

Partindo da análise dos 44 trabalhos publicados entre 1997 e 2012, um conjunto de lacunas e sugestões para pesquisas futuras foram identificadas, que possibilitam a evolução dos estudos no campo da administração estratégica. Após a compreensão e a avaliação de cada uma, bem como a identificação de quais são as lacunas e oportunidades de pesquisas que estão relacionadas diretamente com o propósito do tema e tem potencial para novos estudos, são destacadas cinco oportunidades de pesquisas as quais se entende como oportunidades para investigações futuras.

Uma primeira oportunidade reside na exploração das relações entre as diferentes teorias econômicas e a *RBV*, estratégia e estrutura organizacional. O trabalho de Lockett e Thompson (2001) faz um olhar sobre as relações da *RBV* com teorias econômicas como a Teoria dos Custos de Transação (TCT) e a Teoria da Agência (*Agency Theory*), explicando que a economia negligencia, por exemplo, as interações entre *RBV* e governança (composição dos conselhos, sistemas de monitoramento, etc.), alegando que os mecanismos de governança internos e externos podem ser considerados como recursos relevantes da firma, não tendo apenas implicações no nível dos custos de agência, mas também afetando a performance da firma individualmente. Sobre a TCT, os autores afirmam que os arranjos transacionais entre fornecedores e clientes não seriam simplesmente dispositivos de minimização de custos de transação, mas também um recurso estratégico que poderia produzir vantagem competitiva para a firma. Adicionalmente, questões como a composição entre dívida e capital próprio, assim como a

concentração de controle acionário, também poderiam ser recursos da firma, que a levariam a vantagem competitiva. Percebe-se uma lacuna relevante na relação desses temas, talvez em função que um dos principais aspectos a ser superado está nos pressupostos basilares das teorias econômicas, que partem do princípio da homogeneidade das firmas, onde as empresas buscam no mercado os recursos – opção de fazer ou comprar, como na teoria dos custos de transação (WILLIAMSON, 1979) –, enquanto as teorias organizacionais partem do princípio que as firmas são heterogêneas e o diferencial para a vantagem competitiva está nas suas competências e recursos específicos. Nesse sentido, existem pressupostos conceituais importantes que limitam a exploração do relacionamento entre essas correntes teóricas do conhecimento. Augusto et al. (2012) fizeram um movimento no sentido de aproximar essas teorias ao abordarem as relações entre RBV, TCT e Economia dos Custos de Mensuração (ECM), mostrando como os recursos e ativos objetos dessas teorias podem influenciar a escolha da estrutura de governança das organizações.

A segunda oportunidade está na exploração das relações dinâmicas dos recursos. Percebe-se que, teoricamente, as abordagens contemplam a argumentação da dinâmica dos recursos, como em Collis e Montgomery (1995), que apresentam a interação dinâmica entre as três forças fundamentais de mercado (escassez, apropriabilidade e demanda) para determinar o valor de um recurso ou de uma capacidade. Para os autores, os recursos não podem ser avaliados isoladamente, porque seu valor é determinado pelas interações com as forças de mercado. Assim, um recurso que é valioso em uma indústria específica, ou em um período específico, poderia deixar de ter o mesmo valor em uma indústria diferente, ou em outro contexto cronológico. O desafio nas pesquisas está na proposição de modelos que permitam identificar que recursos serão potencialmente valiosos no futuro. Assim, outra proposição seria estudar, no campo empírico, a RBV e suas relações com a estratégia e o desempenho organizacional tratando-a como uma teoria dinâmica, e não mais estática, e fazendo a análise dinâmica das competências e dos recursos. Qual seria a capacidade da RBV em explicar as mudanças que ocorrem na firma ou no contexto de negócios? Recursos atualmente considerados estratégicos serão no futuro, face

as mudanças no contexto de negócios? Uma possibilidade de aplicação dessa proposta é sugerida por Medeiros Júnior et al. (2009), que propuseram a análise por meio da teoria da dinâmica de sistemas complexos, que é utilizada para modelagens na área de engenharia de produção e sistemas. Poder-se-ia, assim, avaliar as contribuições conceituais da área de dinâmica de sistemas para a RBV, buscando compreender as dependências entre os recursos e capacidades e seus impactos dinâmicos no desempenho organizacional. Provavelmente, uma dificuldade a ser superada está na construção de uma modelagem quantitativa adequada para testar os movimentos dinâmicos dos recursos, além da formulação das variáveis (*proxies*) e da capacidade de coleta de dados e informações apropriadas para a realização dos testes dos modelos.

A terceira oportunidade de pesquisa recai sobre a temática que envolve as estratégias de cooperação. O processo de compartilhamento de recursos por empresas envolvidas em parcerias e alianças estratégicas requer que os melhores recursos e capacidades de ambas as organizações envolvidas sejam o mais bem selecionados e aproveitados possível, no intuito de que sejam alocados os melhores esforços para dar conta da busca da vantagem competitiva. Pesquisas como a de Bulgacov et al. (2012) analisaram de que forma os recursos compartilhados entre as empresas pertencentes a um condomínio de base tecnológica contribuem para a geração de vantagem competitiva sustentável para essas empresas. Nessa linha, algumas questões devem ser observadas, como: é possível identificar recursos semelhantes em parcerias, processos de cooperação e alianças estratégicas? Existem recursos estratégicos comuns a essas empresas? É possível compartilhar recursos estratégicos em parcerias e alianças, dada à heterogeneidade das organizações e suas trajetórias de dependência? Ainda, como sugeriram Bulgacov et al. (2012, p.104), de que modo as forças competitivas do ambiente externo afetam o perfil dos recursos tangíveis e intangíveis de empresas posicionadas em alianças, sob a dependência de recursos compartilhados?

Como quarta proposição, entende-se que um caminho interessante a ser percorrido está na compreensão das estratégias que são empreendidas por empresas que atuam em setores dominados por grandes competidores.

Como estas empresas procedem para se manter nesse mercado, não sendo elas as principais competidoras do setor? Como essas empresas conseguem obter sucesso, mesmo na ausência de recursos estratégicos? Mesmo não tendo os recursos e competências fundamentais, que seriam considerados como recursos que resultam em vantagem competitiva (seguindo os pressupostos teóricos do Barney 1991), como explicar um desempenho superior dessas empresas? Nessa linha, Favoreto et al. (2012) trazem os questionamentos de como explicar a performance superior de determinadas firmas, na ausência de recursos estratégicos, dentro de determinado setor? Como seria atuar com recursos que poderiam ser chamados de "alternativos", principalmente no caso de pequenas empresas que atuam nesses mercados e conseguem obter boa performance? A proposta de Favoreto et al. (2012) seria fazer uma ligação entre os pressupostos da *RBV* com outras correntes teóricas distintas, como a do empreendedorismo, entre outras, na tentativa de buscar explicações para a questão da performance da firma na ausência de recursos estratégicos dentro de determinado setor.

A quinta oportunidade de avanço nas pesquisas que relacionam *RBV*, estratégia, estrutura e performance da firma foi inspirada no trabalho de Collis e Montgomery (1995), e está relacionada aos investimentos em recursos estratégicos. Os autores abordaram a necessidade de realização de investimentos contínuos em recursos estratégicos, com vistas à manutenção e construção de recursos valiosos para a organização, assim como a necessidade de investimentos em competências essenciais, observando as dinâmicas competitivas da indústria, sob pena de estar se investindo em recursos com baixos retornos. Uma oportunidade de pesquisa seria investigar as estratégias de investimentos em recursos estratégicos, pois investir nesses recursos deve ser uma preocupação constante da firma, uma vez que os recursos tangíveis depreciam ao longo do tempo, assim como os recursos intangíveis, como marca, podem sofrer com a percepção negativa de imagem, reputação, entre outros atributos, que podem afetar negativamente a organização em termos de performance e imagem, se não houver a preocupação constante de investimentos e atualização. Nesse cenário,

como medir e avaliar se as estratégias de investimentos em recursos estratégicos, tangíveis e intangíveis, estão adequadas e vêm possibilitando a manutenção ou a obtenção da vantagem competitiva sustentável e o aumento da performance da firma?

Não obstante, outras lacunas e oportunidades de pesquisas futuras foram identificadas nos trabalhos que compuseram a base de análise desse artigo. Outras sugestões foram apontadas pelos diversos autores pesquisados, como: explorar a alavancagem dos recursos externos proporcionados por fornecedores, clientes, e outros parceiros da cadeia de suprimentos (DONG et al., 2009); estudar como as características dos parceiros (terceirizados) afetam as capacidades e a performance da firma, bem como usar uma mensuração mais afinada de terceirização, diferenciando entre P&D, entrega de produtos e serviços, serviços de consultoria e serviços de suporte (WEIGELT, 2009); examinar se a estratégia ambiental proativa é mais provável de ter sucesso numa cultura organizacional do tipo adocracia, onde a inovação, propensão ao risco, adaptabilidade, flexibilidade, crescimento, mercado de novos produtos e empreendedorismo são enfatizados (MENGUC et al., 2010); e utilizar mais métodos quantitativos, que possibilitem a ampliação de amostras e a generalização de resultados e realizar estudo focando recursos como confiança, governança e relações de poder (ALVES, PIZZINATTO e GONÇALVES, 2010), entre outras, seriam caminhos possíveis para o avanço dos estudos sobre as relações entre *RBV*, estratégia, estrutura e desempenho das empresas que contribuiriam para o avanço das pesquisas em administração estratégica.

4.2 Conclusão

Com base nas proposições apresentadas, o artigo teve como principal objetivo contribuir para a investigação dos caminhos por onde podem avançar as pesquisas que tratam das relações entre uma corrente teórica importante para os estudos sobre administração estratégica nas últimas décadas, a *RBV*, e os pressupostos conceituais da estratégia, estrutura e desempenho das organizações. Tendo como ponto de partida a identificação das lacunas existentes nas publicações dos artigos e, posteriormente, identificando-se as oportunidades de pesquisas futuras que são

apontadas nesses trabalhos, um conjunto de oportunidades foi encontrado e alternativas de pesquisas foram evidenciadas e apresentadas ao longo do artigo. Isso reforça os argumentos de que a RBV é uma teoria relevante para os estudos organizacionais, seja no âmbito de sua evolução no campo teórico, seja na sua contribuição para a disseminação das pesquisas no contexto aplicado. Os resultados encontrados possibilitam a compreensão de como são estabelecidas as ligações entre a RBV, a estratégia e a estrutura das organizações para o alcance de uma performance superior. Também permite a análise crítica das lacunas ainda existentes e as oportunidades que estão em aberto para pesquisas futuras no campo da administração estratégica. Entende-se que tenham sido encontrados bons caminhos para avançar nas pesquisas daqui para frente. Alguns deles foram descritos no decorrer do artigo, outros ainda precisam ser aprofundados, pois não foi objetivo do artigo esgotar o assunto. Espera-se, assim, ter-se contribuído para o avanço no campo dos estudos organizacionais, uma vez que, voltando a pergunta inicial desse trabalho “como as empresas alcançam e sustentam a vantagem competitiva?”. Parece que ainda existem muitas questões em aberto.

4.3 Limitações

Algumas limitações foram identificadas no trabalho, como a definição dos termos e palavras-chaves para a coleta dos artigos que compuseram a base. Sabe-se que outras expressões são sinônimas das escolhidas e retratam a questão das relações entre a visão baseada em recursos, estratégia e estrutura e performance, como: estratégia corporativa, performance organizacional, estrutura organizacional, desempenho de empresas, entre outras. Adicionalmente, outras bases de dados podem ser acessadas, no intuito de ampliar as buscas por outras publicações relacionadas aos temas. Outro ponto que limitou o aprofundamento do trabalho se refere à questão que muitos artigos não possuíam a seção *limitações e pesquisas futuras* ou seu conteúdo dentro da seção *conclusões*, o que acabou restringindo a base de artigos pesquisados. Por fim, percebeu-se que as bases de dados brasileiras possibilitaram o acesso a publicações muito recentes, somente dos últimos cinco anos (2008-2012), o que é

um ponto positivo, mas pode acarretar uma limitação de análise do potencial de outras publicações mais antigas, que possam ter informações relevantes. Dessa forma, uma sugestão seria pesquisar outras bases de publicações nacionais, bem como ampliar as pesquisas em bases internacionais, partindo para uma pesquisa do tipo meta-análise.

Referências

- ALVES, C. Alberto; PIZZINATTO, N. K.; GONÇALVES, M. N. (2010). A importância estratégica dos relacionamentos de negócios em redes de empresa: uma visão baseada no RBV – Resource Based View. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 9, n. 2, p. 166-189, 2010.
- AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Estruturas de governança: um olhar sob a ótica da economia dos custos de transação, economia dos custos de mensuração e visão baseada em recursos. In: *XXXVI Encontro da ANPAD*. 2012. p. 1-16.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Environmental Marketing Strategy and Firm Performance: Effects on New Product Performance and Market Share. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 33, n. 4, p. 461-475, 2005.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MARCON, R. Heterogeneidade do Desempenho de Empresas em Ambientes Turbulentos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 2, 34-43, 2006.
- BARNEY, J. B. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.
- BARNEY, J. B. Asset Stocks and sustained Competitive Advantage: A Comment. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1511-1514, 1989.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das Organizações: Entendendo a Relação entre as Organizações e a análise Econômica. In: *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2009.
- Beard, D. W.; DESS, G. G. Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, v. 24, n. 4, p. 663-688, 1981.
- BHARADWAJ, A. A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, v. 24, n. 1, p. 169-196, 2000.
- BULGACOV, S.; ARREBOLA, M. C.; GOMEL, M. M. Recursos compartilhados: uma aplicação da visão baseada em recursos em um condomínio tecnológico no Paraná. *Revista de Ciências da Administração*, v. 14, n. 32, p. 92-106, 2012.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

- CHILD, J. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, v. 6, p. 1-22, 1972.
- CHILD, J. What determines organization performance? The universals vs the it-all-depends. *Organizational Dynamics*, v. 3, n. 1, p. 2-18, 1974.
- CHILD, J. Strategic Choice in the analysis of Action, Structure, Organization and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, v. 18, n. 1, 43-76, 1997.
- COLLIS, David J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, p. 118-128, July-Aug. 1995.
- CROOK, T. R.; KETCHEN Jr., D. J.; COMBS, J. G.; TODD, S. Y. Strategic Resources and Performance: a Meta Analysis. *Strategic Management Journal*, v. 29, p. 1141-1154, 2008.
- DHANARAJ, C.; BEAMISH, P. W. A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, v. 41, n. 3, p. 242-261, 2003.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1504-1512, 1989.
- DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. In: *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2010.
- DONG, S.; XU, S. X.; ZHU, K. X. Information Technology in Supply Chains: The Value of IT-Enabled Resources Under Competition. *Information Systems Research*, v. 20, n. 1, p. 18-32, 2009.
- FAVORETO, R. L.; TEIXEIRA, A. M.; BINDER, M. P.; VIEIRA, S. F. Amancio. Gestão da base de recursos na ausência de recursos fundamentais: reflexões para o campo da visão baseada em serviço a partir dos casos de duas pequenas incorporadoras de Londrina/PR. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 6, n. 2, p. 55-70, 2012.
- GHEMAWAT, P. Sustainable advantage. *Harvard Business Review*, p. 53-59, Sept.-Oct. 1986.
- GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, p. 114-135, Spring 1991.
- GRUBER, M.; HEINEMANN, F.; BRETTEL, M.; HUNGELING, S. (2007). Configurations of resources and capabilities and their performance implications: an exploratory study on technology ventures. *Strategic Management Journal*, v. 31, p. 1337-1356, 2010.
- HITT, M.; BIERMAN, L.; SHIMIZU, K.; KOCHHAR, R. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 1, 2001.
- KLEINSCHMIDT, E. J.; BRENTANI, U. De; SALOMO, S. Performance of Global New Product Development Programs: *The Journal of Product Innovation Management*, v. 24, p. 419-441, 2007.
- LOCKETT, A.; THOMPSON, S. The Resource-Based View and Economics. *Journal of Management*, v. 27, p. 723-754, 2001.
- MEDEIROS JÚNIOR, J. V.; AÑEZ, M. E. M.; VASCONCELOS, I. F. G.; OLIVEIRA, F. P. S. Visão baseada em recursos dinâmicos: estudo das contribuições da área de Dinâmica de Sistemas (DS) para a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR). *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 8, n. 1, p. 122-138, 2009.
- MENGUC, B.; AUH, S.; OZANNE, L. The Interactive Effect of Internal and External Factors on a Proactive Environmental Strategy and its Influence on a Firm's Performance. *Journal of Business Ethics*, v. 94, n. 2, 279-298, 2010.
- MICHALISIN, M.; STINCHFIELD, B. Climate Change Strategies and Firm Performance: An Empirical Investigation of the Natural Resource-based View of the Firm. *Journal of Business Strategies*, v. 27, n. 2, p. 123-149, 2010.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN Jr., H. J. Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, v. 3, n. 3, p. 546-563, 1978.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. *An Evolutionary theory of Economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.
- PENROSE, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press, 1959.
- PETERAF, M. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.
- PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, May-June, 1990.
- RAMOS, E. Augusto de A.; JOIA, L. Antonio. Articulando escolas de pensamento estratégico através da tecnologia da informação. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 5, n. 1, p. 1-17, 2007.
- RICHARD, O. Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 2, p. 164-177, 2000.
- RICHARD, O.; McMILLAN, A.; CHADWICK, K.; DWYER, S. Employing an Innovation Strategy in Racially Diverse Workforces: Effects On Firm Performance. *Group e Organization Management*, v. 28, n. 1, 107-126, 2003.
- RUMELT, R. P. How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 167-185, Dec. 1991.
- SPANOS, Y. E.; LIOUKAS, S. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 10, p. 907-934, 2001.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

WEIGELT, C. The impact of outsourcing new technologies on integrative capabilities and performance. *Strategic Management Journal*, v. 30, p. 95-616, 2009.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WERNERFELT, B. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, v. 16, n. 3, p. 171-174, 1995.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.

Recebido: 03/05/2014

Aceito: 11/11/2014

Autor correspondente:

Luiz Felipe Jostmeier Vallandro

Rua Luzitana, 1053/202

CEP 90520-080 Porto Alegre, RS, Brasil

E-mail: <lfelipe@unisinios.br>