



**IPL**  
instituto politécnico  
de leiria

**EVOLUÇÃO DA PESQUISA BRASILEIRA  
EM *RESOURCE-BASED VIEW (RBV)*:  
ESTUDO DOS ENANPAD NA ÁREA DE  
ESTRATÉGIA ENTRE 1997 - 2006**

**Fernando A. Ribeiro Serra**

Unisul Business School  
Universidade do Sul de Santa Catarina

**Manuel Portugal Ferreira**

Instituto Politécnico de Leiria

**Maurício Fernandes Pereira**

Universidade Federal de Santa Catarina

working paper

2008



Working paper nº 09/2008

**globADVANTAGE**  
**Center of Research in International Business & Strategy**

INDEA - *Campus 5*

**Rua das Olhalvas**

**Instituto Politécnico de Leiria**

**2414 - 016 Leiria**

**PORTUGAL**

**Tel. (+351) 244 845 051**

**Fax. (+351) 244 845 059**

**E-mail: [globadvantage@ipleiria.pt](mailto:globadvantage@ipleiria.pt)**

**Webpage: [www.globadvantage.ipleiria.pt](http://www.globadvantage.ipleiria.pt)**

**WORKING PAPER N° 07/2007**

**December 2007**



**EVOLUÇÃO DA PESQUISA BRASILEIRA EM *RESOURCE-BASED VIEW (RBV)*: ESTUDO DOS ENANPAD NA ÁREA DE ESTRATÉGIA ENTRE 1997 - 2006**

**Fernando A. Ribeiro Serra**

Unisul Business School  
Universidade do Sul de Santa Catarina  
Rod. SC 401, km 19  
88050-001 Canasvieiras  
Florianópolis – SC  
tel: 48-32610045  
[fernando.serra@unisul.br](mailto:fernando.serra@unisul.br)

**Manuel Portugal Ferreira**

Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
Instituto Politécnico de Leiria  
Morro do Lena – Alto Vieiro  
Leiria – Portugal  
tel: 48-32610045  
[portugal@estg.ipleiria.pt](mailto:portugal@estg.ipleiria.pt)

**Maurício Fernandes Pereira**

Universidade Federal de Santa Catarina  
8040-970 Trindade  
Florianópolis – SC  
tel: +55 48 3331-9755  
[mpereira@cse.ufsc.br](mailto:mpereira@cse.ufsc.br)

**Juliano Lissoni**

Rod. SC 401, km 19  
88050-001 Canasvieiras  
Florianópolis – SC  
tel: 48-32610045  
cel: 48-88277995  
[julianolissoni@gmail.com](mailto:julianolissoni@gmail.com)

**2008**

## **EVOLUÇÃO DA PESQUISA BRASILEIRA EM *RESOURCE-BASED VIEW (RBV)*: ESTUDO DOS ENANPAD NA ÁREA DE ESTRATÉGIA ENTRE 1997 - 2006**

### **Resumo**

O objetivo do presente trabalho foi verificar a contribuição brasileira nos estudos de estratégia o enfoque na *RESOURCE-BASED VIEW* – RBV. O estudo visou expor e analisar a evolução da pesquisa em RBV no Brasil, a partir dos trabalhos selecionados e apresentados no ENANPAD. No levantamento preliminar para a análise dos artigos, considerando 10 anos de ENANPAD (1997 – 2006), foram selecionados 57 artigos. A identificação e seleção dos artigos envolveram os seguintes critérios: avaliação dos títulos e resumos dos artigos apresentados na área de estratégia entre 1997 e 2006; busca complementar por palavras-chave tais como RBV, VBR, recursos, capacidades, competências, visão baseada em recursos e *resource-based view*, *core competence* e de *dynamic capabilities* na base de dados do ENANPAD. Procedemos também à análise das referências utilizadas nos artigos. Na primeira parte revemos brevemente aspectos fundamentais da RBV. Na segunda parte apresentamos a metodologia seguida na coleta dos dados e fazemos à análise dos resultados. Concluímos com uma discussão geral, propondo a partir da evolução dos trabalhos nacionais uma agenda que possa orientar pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** RBV, estratégia, ENANPAD.

## Abstract

The main purpose of this work was to verify the Brazilian contribution in strategy studies in RBV. This study wishes to expose and analyses the RBV research evolution in Brasil through the works presented at ENANPAD. A ten year period was considered, ENANPAD (1997 0 2006). The selection of 57 articles with the following criteria: title and summary evaluation; search for complementary key-words as resource-based view, core competence and dynamic capabilities in ENANPAD data-base; use references in the individual articles. The first part of the article presents a short review of the fundamental issues of RBV. The second part presented the methodology followed from the data collection and results analysis. The conclusion, from a general discussion, proposes from the national works evolution a future research agenda.

**Key-words:** RBV, strategy, ENANPAD.



## 1 INTRODUÇÃO

O estudo da estratégia se desenvolveu na tentativa em explicar e conduzir as organizações a conquistar vantagens competitivas sustentáveis. Nos últimos 50 anos, acadêmicos em todo o mundo têm teorizado sobre estratégia e, especificamente, sobre as fontes de sucesso das empresas (KAY, 1993; DeGeus, 1997; DeGeus, 1998; Joyce et. al. 2003). As teorias e conceitos desenvolvidos procuram explicar e compreender as diferenças de desempenho entre empresas. Diferentes correntes de pensamento emergem e aplicam-se às empresas, desde as baseadas na teoria evolucionária (NELSON e WINTER, 1982) e co-evolucionária (LEWIN et. al. 1999), teoria dos custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985), aprendizagem (LEVITT e MARCH, 1988), teoria da agência (ROSS, 1973), contingencial (BOYD, 1995), institucional (ZUCKER, 1987), das redes relacionais ou *social networks* (GRANOVETTER, 1985) e *Resource-Based View* – RBV (BARNEY, 1991). A academia mundial tem-se concentrado em abordagens mais orientadas para a empresa em vez de abordagens mais orientadas para a indústria onde a empresa opera (CAVES e PORTER, 1977; PORTER, 1980).

O estudo bibliométrico de Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro (2004), realizado nos artigos publicados no *Strategic Management Journal*, entre 1980 e 2000, concluiu a existência de um elevado potencial da abordagem teórica da RBV como uma possibilidade para responder ao desafio da busca pela vantagem competitiva sustentável.

O estudo da estratégia empresarial no Brasil tem se desenvolvido e tem sido influenciado significativamente pela literatura anglo-saxônica (Bignetti e Paiva, 2001), fundamentalmente a originada nos Estados Unidos. No entanto, não dispomos ainda de uma noção exata da evolução dos estudos da estratégia no Brasil, em particular a focada na RBV.

Assim, a questão no nosso estudo, parte de uma pesquisa mais abrangente que visa verificar a contribuição brasileira nos estudos de estratégia, e em particular o enfoque na RBV procurando responder à seguinte questão: Qual a evolução dos trabalhos científicos brasileiros em RBV?

O objetivo é ao identificar a evolução e as áreas de pesquisa, possibilitar a proposição de uma agenda de pesquisa e verificar os possíveis colaboradores nessa agenda.

Neste artigo focamos em particular os trabalhos do EnANPAD, principal congresso da ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. Assim, na primeira parte revemos brevemente aspectos fundamentais da RBV e a agenda de pesquisa proposta por autores de renome internacional. Na segunda parte apresentamos a metodologia seguida na coleta dos dados e fazemos à análise dos resultados. Concluimos com uma discussão geral, propondo a partir da evolução dos trabalhos nacionais uma agenda que possa orientar pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os estudos de estratégia se desenvolveram na procura por explicar e encontrar uma forma de direcionar as organizações na busca pela vantagem competitiva (KAY, 1993). Apesar de não existir uma teoria única e exclusiva para a criação de estratégias empresariais, as organizações se servem de guias para facilitar a formulação e administração de seus ativos estratégicos (SERRA et. al. 2002). As contribuições advêm de inúmeras fontes e correntes de pensamento, como referimos antes, mas tem havido um enfoque particular nos últimos anos numa corrente ainda emergente: a *Resource-based View* (RBV) (RAMOS-RODRIGUEZ e RUIZ-NAVARRO, 2004). Ainda assim, permanece o desafio de responder a questões como: Por que empresas alcançam sucesso ou falham? (PROENÇA, 1999). Segundo Kay et al. (2003) a RBV e o seu desenvolvimento, continua a ser uma esperança neste sentido.

Explicar e compreender a estratégia e as fontes de vantagem competitiva sustentável é um anseio dos executivos e empreendedores. As empresas parecem ganhar e perder a sua posição competitiva na indústria, em virtude da sua própria atuação e da dos concorrentes. Por exemplo, uma porção significativa das empresas de grande porte das que participou do ranking da revista Exame - Maiores e Melhores em 1974 já estão fora da

lista ou perderam o seu posto de liderança. Por outro lado, empresas novas como a Gol Transportes Aéreos que se tornou a segunda empresa aérea mais lucrativa do mundo em cinco anos de existência, aparecem e desafiam as empresas instaladas. Também surgem no cenário mundial empresas oriundas de territórios e países antes considerados insuspeitos, como os países da Europa de Leste, da América Latina e da Ásia.

Dada a ênfase à *Resource-Based View* (RBV) (PETERAF, 1993), importa compreender sumariamente de que se trata. O trabalho de Penrose (1959) é reconhecido como a base da abordagem teórica da RBV (WERNERFELT, 1984; RAMOS-RODRIGUEZ e RUIZ-NAVARRO, 2004). Penrose (1959) e outros autores (WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993) argumentam que o crescimento e sucesso das firmas dependem da posse (ainda que por posse não signifiquemos a propriedade, mas pelo menos o acesso, salvo situações específicas) e do uso efetivo de recursos heterogêneos e únicos ou de relacionamentos (RUMELT, 1984). Os recursos, por sua vez, para gerarem vantagem competitiva, precisam ser valiosos e raros, difíceis de imitar e de substituir (BARNEY, 1986, 1991).

Ao longo da década de 80 e no início da década de 90, foram construídas as bases da abordagem RBV com a contribuição de diversos autores como Lippman e Rumelt (1982) que desenvolveram os conceitos de ambigüidade causal; de Rumelt (1984, 1987) pelos seus trabalhos sobre o conceito de mecanismos de isolamento de recursos; de Dierickx e Cool (1989) que desenvolveram os conceitos de substituição, erosão de ativos e ambigüidade causal; de Ghemawat (1986) pelos seus trabalhos sobre conceito de inimitabilidade; de Castanias e Helfat (1991) pela discussão de qual o papel dos gerentes na geração das rendas; de Amit e Schoemaker (1993) pela sua contribuição para o conceito de vantagem competitiva sustentável a partir das imperfeições de recursos e das decisões gerenciais sobre o desenvolvimento e desdobramento de recursos; e de Hamel e Prahalad (1994) que trabalharam o conceito de *core competence*, ligado à RBV e comunicado em linguagem acessível aos executivos; entre vários outros.



Central à abordagem da RBV surgem os recursos estratégicos que a empresa se deve esforçar por deter ou desenvolver. Os recursos são definidos por Wernerfelt (1984, p. 172) como “qualquer coisa que possa ser pensada com uma força ou fraqueza de uma dada firma. Mais formalmente, um recurso da firma, em dado tempo, pode ser definido como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que são ligados semi-permanentemente à firma”. Barney (1991, p. 101) também corrobora com o assunto ao afirmar que os recursos estratégicos “incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação e conhecimento, (...) controlados por uma firma, que a habilitam a conceber e a implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade (...). Na linguagem da análise estratégica tradicional, os recursos da firma são forças que as firmas podem conceber e implementar suas estratégias”. Assim, os recursos precisam ser Valiosos para explorar as oportunidades e/ou neutralizar as ameaças no ambiente competitivo; Raros e não disponíveis a outros competidores; imperfeitamente imitáveis, ou Inimitáveis, na medida em que dependem de desenvolvimentos organizacionais específicos e são protegidos pela ambigüidade causal e complexidade social; e Não-substituíveis, na medida em que não existem recursos idênticos que permitam replicar um resultado semelhante (LIPPMAN e RUMELT, 1982; RUMELT, 1984; BARNEY, 1986; DIERICKX e COOL, 1989; BARNEY, 1991).

Destes trabalhos seminais o estudo da RBV evoluiu traçando fronteiras com outras abordagens teóricas. Mahoney (1995; 2001) e Mahoney e Pandian (1992) apresentam a idéia de complementaridade entre a RBV e outras teorias como aprendizagem organizacional e teoria dos custos de transação. Foss (1996), também argumenta sobre a complementaridade entre os aspectos contratuais - teoria dos custos de transação e direitos de propriedade – e os aspectos baseados em conhecimento – gestão do conhecimento e RBV. Hoopes, Madsen e Walker (2003) argumentam que a RBV fica clara quando vista como parte de uma teoria ampla de heterogeneidade competitiva combinando economia, teoria das organizações, política de negócios tradicional e RBV.

Adicionalmente, a partir da década de 90 diversos trabalhos empíricos procuraram suporte aos fundamentos observados pela RBV (MAHONEY, 2005).

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho pretende avaliar as contribuições brasileiras para a evolução da abordagem teórica e aplicada da RBV. As fontes para este estudo podem ser inúmeras, como dissertações e teses, livros e artigos de congressos científicos e revistas científicas. Tal abrangência dificulta o trabalho em questão. No entanto, há conferências que são representativas dos trabalhos realizados no país. Sendo representativas, não são exclusivas, nem completamente inclusivas de toda a pesquisa realizada.

Assim, selecionamos uma fonte relevante para este estudo, no caso, o ENANPAD, principal congresso da ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, organização que representa os principais programas de Pós-Graduação em Administração do Brasil e que organiza os principais e mais referenciados congressos ligados à administração, contemplando estudos e investigação na área da estratégia empresarial. O ENANPAD conta atualmente com onze áreas acadêmicas ADI - Administração da Informação, APS - Administração Pública e Gestão Social, ESO - Estratégia em Organizações, EOR - Estudos Organizacionais, FIN - Finanças, GCT - Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação, GPR - Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, GOL - Gestão de Operações e Logística, MKT - Marketing, EPQ - Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, CON - Contabilidade. Cada área tem ainda sub-áreas, que no caso de Estratégia em Organizações são as seguintes: [ESO-A - Estratégia em Organizações](#), [ESO-B - Gestão Internacional](#), [ESO-C - Empreendedorismo e Comportamento Empreendedor](#).

Vergara (1997) propõe que os tipos de pesquisa sejam classificados genericamente quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, este estudo é descritivo, pois visa expor a evolução da pesquisa em RBV no Brasil, a partir dos trabalhos selecionados e apresentados no ENANPAD. É

também explicativo ao pretender analisar a evolução da produção acadêmica dos trabalhos de estratégia na abordagem RBV.

Quanto aos meios, selecionamos, como referido, para a pesquisa bibliográfica apenas os trabalhos em RBV, ou com esta diretamente relacionados, apresentados no ENANPAD nos últimos dez anos. Todas as referências nacionais selecionadas foram analisadas quanto ao conteúdo e classificadas para exame.

No levantamento preliminar considerando 10 anos de ENANPAD, de 1997 até 2006, foram selecionados 57 artigos, conforme Tabela 1. A identificação e seleção dos artigos envolveram os seguintes critérios: avaliação dos títulos e resumos dos artigos apresentados na área de estratégia entre 1997 e 2006; busca complementar por palavras-chave tais como RBV, VBR, recursos, capacidades, competências, visão baseada em recursos e *resource-based view*, *core competence* (ou competência central) e de *dynamic capabilities* na base de dados do EnANPAD. Procedemos também à análise das referências utilizadas nos artigos. Isto é, analisamos os artigos verificando se um conjunto de palavras-chave se encontrava nos campos referidos.

É interessante notar que a RBV só passa a ter a atenção dos pesquisadores que frequentam o EnANPAD em 1999. Isto é, só cerca de quinze anos depois do trabalho seminal de Wernerfelt (1984) e oito anos depois do trabalho fundamental de Barney (1991). No entanto, é, sobretudo a partir de 2001, que os trabalhos de pesquisadores brasileiros passaram a apresentar uma quantidade razoável e significativa de trabalhos em relação ao total de trabalhos na área de estratégia do EnANPAD (ver Tabela 1).

**TABELA 1** – Dados preliminares sobre os trabalhos selecionados.

Ano	RBV	Estrat.	% RBV	RBV Total	N Autores	Média autores	Tipo de artigo (1)
2006	10	60	16,7	10	21	2,1	T (0), E (8), C (2)
2005	13	70	20,0	13	32	2,3	T (1), E (10), C (2)
2004	9	50	18,0	12	27	2,3	T (1), E (8), C (3)
2003	7	49	14,3	7	17	2,4	T (1), E (1), C (5)
2002	3	55	5,5	3	7	2,3	T (0), E

							(1), C (2)
2001	9	57	15,8	9	15	1,7	T (2), E (3), C (4)
2000	2	39	5,1	2	3	1,5	T (0), E (0), C (2)
1999	1	30	3,3	1	3	3,0	T (1), E (0), C (0)
1998	0	31	0	-	-	-	-
1997	0	28	0	-	-	-	-
<b>Total</b>	54	-	-	57	125	-	-

Nota: (1) tipo de artigo: T-Teórico, E-Empírico, C-Caso de estudo.

RBV – quantidade de artigos de RBV na área acadêmica de estratégia no ENANPAD;

Estratégia – quantidade total de artigos na área acadêmica de estratégia (atualmente ESO A);

%RBV – percentual de artigos em RBV em relação ao total do *track* de estratégia;

RBV total – considera a soma a quantidade anterior de artigos em RBV apresentados em outras áreas do EnANPAD;

N autores – quantidade total de autores dos artigos RBV no ano;

Média autores – média de autores por artigo no ano (Nautores/RBV);

Fonte: Elaborado pelos autores.

Do total de 57 artigos relacionados à RBV selecionados, 54 da divisão acadêmica de Estratégia em Organizações (sub-área ESO-A) e 3 de outras divisões acadêmicas (Estudos Organizacionais e Marketing).

A seleção do tipo de artigo em casos de estudo, empíricos e teóricos foi feita pela leitura da metodologia e avaliação de cada um dos artigos selecionados.

É interessante notar que o estudo de casos continua a ser marcante desde o início, embora exista um peso aparentemente crescente dos artigos empíricos. Em 2006, por exemplo, dos dez artigos identificados, oito foram estudos empíricos, dois estudos de caso e nenhum apenas teórico. O estudo de casos parece ter perdido predomínio. Interessante também notar os esforços colaborativos que se têm mantido já que a média do número de autores se situa consistentemente em torno de dois, numa tendência ascendente.

Por fim, é importante salientar que os artigos utilizados como objeto da pesquisa não estão listados nas referências do artigo em tela, porém podemos encontrá-los nos quadros.

#### 4 RESULTADOS

Uma análise mais detalhada pode elucidar a evolução específica e concentração de autores dominantes e, porventura, mais influentes nesta área do conhecimento de estratégia empresarial. Verificando os trabalhos

selecionados, alguns autores apresentaram mais de uma vez nos EnANPAD ao longo dos dez anos, na área da RBV. Estes são: Pascucci e Grave, em 2003 e 2006; Almeida, em 2005 e 2006, Basso, em 2005 e 2006, Dias, em 2004 e 2006; Thomaz, Brito e Brito, em 2004, 2005 e 2006; Hexsel, em 2003 e 2005; Bitencourt, em 2004, 2005 e 2006; Baraniuk e Bulgacov, em 2002 e 2003; Fensterseifer e Wilk, em 2003 e 2005; Fensterseifer em 2004 e Wilk em 2000 (Quadro 1).

**Quadro 1-** Autores que publicaram mais de uma vez no EnANPAD em RBV

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>EnANPAD</b>	<b>Tipo de artigo</b>
<b>Pascucci, L.,</b> Crubellate, J. e <b>Grave, P.</b>	Ambiente institucional, recursos e comportamento estratégico: O estudo da verticalização de negócios em uma Unidade Regional da UNIMED.	2006	Empírico
<b>Pascucci, L.</b> <b>Grave, P.</b> e Silveira, J.	A Unimed Maringá e seu posicionamento estratégico: Uma explicação a partir da Visão Baseada em Recursos	2003	Estudo de caso
<b>Almeida A.,</b> Bertucci, J. e Belo, J.	A influência da comunicação na identificação dos empregados com a organização e sua valorização como recurso estratégico.	2006	Empírico
<b>Almeida, A.</b> e Muniz, R.	A construção da reputação organizacional como recurso estratégico: O papel dos gestores e a percepção dos <i>stakeholders</i> .	2005	Empírico
Kayo, E., <b>Basso,</b> F. e Penner- Hahn, J.	The value relevance of intangible capabilities deployment: The role of firm life cycle.	2006	Empírico
Meirelles, D., <b>Basso, L.</b> e Pace, E..	Um estudo dos relacionamentos externos da empresa: Uma alicação da Teoria Baseada em Recursos ao Setor de Software Brasileiro.	2005	Empírico
<b>Dias, A.</b>	Relações entre tamanho, diversificação, gestão de recursos, participação de mercado e desempenho organizacional de companhias brasileiras de capital aberto.	2006	Empírico
<b>Dias, A.,</b> Gonçalves, C. e Coleta, K.	Determinantes estratégicos do desempenho de empresas em ambientes turbulentos.	2004	Empírico.
<b>Thomaz, J.,</b> Lerner, E. e <b>Brito, E.</b>	Reputação corporativa: Desenvolvendo uma escala de mensuração.	2006	Empírico
<b>Brito, E.,</b>	Reputação corporativa e	2005	Empírico

Campos, L., <b>Brito, L.</b> e <b>Thomaz, J.</b>	desempenho: Uma análise empírica no setor bancário.		
<b>Brito, E.,</b> <b>Thomaz, J.</b> e <b>Brito, L.</b>	Corporate reputation as a strategic resource.	2004	Empírico
Santos, M. e <b>Hexsel, A.</b>	A obtenção da vantagem competitiva através do desenvolvimento de competências organizacionais a partir da combinação e integração de recursos.	2005	Estudo de Caso
<b>Hexsel, A.</b>	O entendimento do sucesso internacional da Marcopolo: Uma visão com base em recursos.	2003	Estudo de Caso
Dolabela, R. e <b>Bitencourt, C.</b>	A consolidação das competências organizacionais na vitivinicultura brasileira: Um estudo de caso da vinícola Miolo.	2006	Estudo de caso
Tondolo, V. e <b>Bitencourt, C.</b>	Uma perspectiva baseada em recursos no agronegócio cooperativo: O caso CCGL.	2005	Estudo de caso
<b>Bitencourt, C.</b> e Gonçalo, C.	A consolidação de competências com base em práticas informais: Uma opção estratégica na ação organizacional.	2004	Estudo de caso
Hayashi Jr, P., <b>Baraniuk, J.</b> e <b>Bulgacov, S.</b>	Recursos e competências nas mudanças de conteúdo estratégico em pequenas empresas de massas alimentícias: Estudo comparativo de casos.	2003	Estudo de caso
<b>Baraniuk, J.</b> e <b>Bulgacov, S.</b>	Conteúdo e recursos estratégicos de empresas novas entrantes provedoras de serviços de comunicação de dados do Paraná.	2002	Estudo de caso
<b>Fensterseifer, J.</b> e <b>Wilk, E.</b>	Visão da firma baseada em recursos, clusters e performance: Um estudo no setor vitivinícola do RS.	2005	Empírico
Kohls, V. e <b>Fensterseifer, J.</b>	Estratégias competitivas de empresas agroalimentares: Estudos de casos na zona sul do RS.	2004	Estudo de caso
<b>Wilk, E.</b> e <b>Fensterseifer, J.</b>	Alianças estratégicas sob a perspectiva da visão da firma baseada em recursos: Contribuições para um modelo dinâmico de cooperação.	2003	Estudo de caso
<b>Wilk, E.</b>	O uso de uma abordagem Resource Based View na formulação de estratégias: O caso do setor vitivinícola da Serra Gaúcha.	2000	Estudo de caso

Obs: O quadro está organizado de forma a apresentar os autores que publicaram mais de uma vez ao longo dos dez anos do ENANPAD em RBV, em conjunto com quem trabalham. Não considera ordem alfabética, somente de data por grupo de autores.

Fonte: Análise dos autores.

Observando o currículo Lattes dos autores mencionados, como disponibilizado no site do CNPq ([www.cnpq.br](http://www.cnpq.br)) verificamos que Fensterseifer, Wilk e Basso pesquisam utilizando a abordagem RBV, Bitencourt em Competências, Hexsel estratégia em geral e Baraniuk e Bulgacov pesquisam conteúdo e processo estratégico, relacionados com a RBV. Os demais autores não aparentam um foco tão evidente e talvez se tenham utilizado da RBV para suportar as avaliações em seus objetos de pesquisa (ver, por exemplo, os trabalhos de Almeida ou do grupo Thomaz, Brito e Brito sobre "reputação"). É notório, no entanto, pela leitura do Quadro 1 a importância do estudo de caso no desenvolvimento da RBV.

Dado que o enfoque da RBV está nos recursos, competências ou *dynamic capabilities* que a empresa dispõe ou a que tem acesso, importa verificar quais são os tipos de recursos sobre que tem incidido a pesquisa brasileira (Quadro 2). Recordemos a este propósito que Barney (1991) avançou que os recursos estratégicos podem incluir uma ampla variedade de aspectos, tais como: capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação e conhecimento.

**Quadro 2-** Autores e recursos estratégicos focados

<b>Autores</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>Ano</b>	<b>Tipo de recurso estratégico</b>
Jacques, J.	A importância da análise do contexto organizacional durante a construção e implementação de recursos assistenciais na gestão da criação do conhecimento uma contribuição para o processo estratégico nas organizações hospitalares.	2006	Protocolos médico-assistenciais
Almeida, A., Bertucci, J. e Belo, J.	A influência da comunicação na identificação dos empregados com a organização e sua valorização como recurso estratégico.	2006	Comunicação interna
Thomaz, J., Lerner, E. e Brito, E.	Reputação corporativa desenvolvendo uma escala de mensuração.	2006	Reputação corporativa
Bruto, E., Campos, L. e Thomaz, J.	Reputação corporativa e desempenho: uma análise	2005	Reputação corporativa

	empírica no setor bancário.		
Almeida, A. e Muniz, R.	A construção de reputação organizacional como recurso estratégico: o papel dos gestores e a percepção dos <i>stakeholders</i> .	2005	Reputação corporativa
Omaki, E.	Recursos intangíveis e desempenho em grandes empresas brasileiras: avaliações dos recursos intangíveis como estimadores de medidas de desempenho financeiras.	2005	Reputação corporativa
Pires, M. e Marcondes, R.	A vantagem competitiva nas organizações financeiras: uma análise baseada na Teoria dos Recursos.	2004	Tecnologia da informação e do conhecimento
Hofmann, V.	La ventaja competitiva basada en la estrategia de perfeccionamiento operacional de los recursos humanos: el caso de una red de supermercados em Brasil.	2001	Recursos humanos

Fonte: Análise dos autores

Uma porção significativa dos trabalhos procurou identificar ou justificar determinados recursos como recursos estratégicos importantes para conquistar vantagem competitiva sustentável (Quadro 2). Jacques (2006) avaliou os protocolos médico-assistenciais como instrumentos estratégicos; e Almeida, Bertucci e Belo (2006) o processo de comunicação interna como um recurso fundamental para a empresa; Thomaz, Lerner e Brito (2006), Brito et al. (2005), Almeida e Muniz (2005) e Omaki (2005) avaliam a reputação corporativa como fonte de vantagem competitiva; Pires e Marcondes (2004) focam a importância das tecnologias da informação e do conhecimento; Hofmann (2001) investigou os recursos humanos como fonte de vantagem competitiva a partir do estudo de caso de uma rede de supermercados brasileira.

Além dos aspectos já referidos, diversos trabalhos ao longo destes dez anos de EnANPAD procuraram explicar a vantagem competitiva de empresas individuais e de setores de atividade. Exemplos destes trabalhos são apresentados no Quadro 3



**Quadro 3-** Autores e alguns exemplos de trabalhos de indústrias e empresas estudadas

<b>Autores</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>Ano</b>	<b>Empresa ou setor</b>
Silva, J. e Oliveira, C.	Grupos estratégicos e a visão resource-based view: Uma aplicação de sistemas Neuro-fuzzy.	2005	Supermercados
Meirelles, D., Basso, L. e Pace, E.	Um estudo dos relacionamentos externos da empresa: Uma aplicação da teoria baseada em recursos ao setor de software brasileiro.	2005	Setor de Software
Sousa, J., Ferreira, F. e Moura, S.	Proposta de categorização dos recursos estratégicos de IES particular: Uma contribuição com base nos modelos da VBR e da Hipercompetição.	2005	Inst. Ensino Superior (IES)
Fensterseifer, J. e Wilk, E.	Visão da firma baseada em recursos, clusters e performance: Um estudo do setor vitivinícola do RS.	2005	Cluster
Pereira, M.	Visão baseada em recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: Uma análise Ex-ante e Ex-post à LDB/96.	2004	IES
Pascucci, L., Grave, P. e Silveira, J.	A Unimed Maringá e seu posicionamento estratégico: Uma explicação a partir da Visão Baseada em Recursos.	2003	Org. saúde (Unimed)
Hexsel, A.	O entendimento do sucesso internacional da Marcopolo: Uma visão com base em recursos.	2003	Montadora (Marcopolo)
Wilk, E. e Fensterseifer, J.	Alianças estratégicas sob a perspectiva da visão da firma baseada em recursos: Contribuições para um modelo dinâmico de cooperação.	2003	Montadora (Marcopolo)
Binder, M.	Rede de recursos: Um modelo desenvolvido a partir do caso Gol Linhas Aéreas.	2003	Transp. Aéreo (GOL)
Rosário, F. e Barboza, J.	Recursos e posicionamento competitivo nas PME's.	2002	PME (ópticas)
Baraniuk, J. e Bulgacov, S.	Conteúdo e recursos estratégicos de empresas novas entrantes provedoras de serviços de comunicação de dados no Paraná.	2002	Comunicação de dados
Ferreira, P. e Mariano, S.	Estratégia competitiva no mundo virtual: O caso Americanas.com.	2001	E-commerce (Americanas.com)

Fonte: Análise dos autores.

A análise das indústrias e empresas estudadas permite-nos observar grande diversidade em termos do objeto de estudo que é possível abarcar usando a RBV. Alguns autores focaram o estudo de setores de atividade, como por exemplo, Silva e Oliveira (2005) com os supermercados, Meirelles, Basso e Pace (2005) o setor do software, para o qual integrou a importância dos relacionamentos externos e os recursos da empresa; Baraniuk e Bulgacov (2002) investigam o conteúdo e recursos estratégicos utilizados por novas entrantes no nicho de comunicação de dados no estado do Paraná. Outros focaram organizações específicas, como Sousa, Ferreira e Moura. (2005) procuraram caracterizar os recursos de uma IES particular, Pereira (2004) que procura identificar os recursos relevantes antes e após a LDB/96, Pascucci et al. (2003) procuram explicar o posicionamento da Unimed; Hexsel (2003) apresenta uma avaliação da estratégia internacional da Marcopolo, Ferreira e Mariano (2001) avaliam a estratégia competitiva da Americanas.com e Binder (2003) que apresenta uma análise dos recursos que geram vantagem competitiva no caso da Gol Transportes Aéreos. Ainda outros autores focam sistemas e atuações mais complexas, como o estudo de Andrade (2006) sobre a gestão das universidades; Wilk e Fensterseifer (2003) usam o caso da Marcopolo para explicar as alianças estratégicas no processo de internacionalização da empresa;

Somente três trabalhos teóricos foram verificados (Quadro 4): Carneiro et al. (1999) - o primeiro identificado sobre RBV e apresentado no EnANPAD, neste trabalho os autores revisaram a literatura sobre RBV e procuraram passar uma perspectiva para os pesquisadores e executivos brasileiros numa alternativa à análise das forças da indústria (PORTER, 1980) dominante nas escolas e universidades; Bandeira de Mello e Cunha (2001) - propuseram uma agenda para pesquisas sobre vantagem competitiva das empresas brasileiras com base na natureza e dinâmica das capacidades organizacionais; Kimura, Martin e Nakamura (2004) apresentaram modelo matemático procurando integrar *capability building* e *resource picking* para a obtenção de *economic rents*.

#### **Quadro 4-** Trabalhos teóricos sobre RBV no ENANPAD

<b>Autores</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>Ano</b>	<b>Aspecto Teórico</b>
Carneiro, J., Cavalcanti, M. A., Silva, J.	Os Determinantes da Sustentabilidade da Vantagem Competitiva na Visão Resource-Based.	1999	Revisão da literatura e proposta de agenda de pesquisa em RBV.
Bandeira de Mello, R., Cunha, C.	A Natureza e a Dinâmica das Capacidades Organizacionais no Contexto Brasileiro: Uma Agenda Para Pesquisas Sobre a Vantagem Competitiva das Empresas Brasileiras.	2001	Revisão da literatura de capacidades dinâmicas e proposta de agenda para pesquisa.
Kimura H., Martin, D., Nakamura, W.	Modelagem de Economic Rents através das Vantagens de Capability-Building e de Resource-Picking.	2004	Proposta de modelo matemático integrando aspectos de RBV e capacidades.

Fonte: Análise dos autores.

O conceito de competência apresentado por Prahalad e Hamel (1990) influenciou bastante a produção acadêmica nacional nos EnANPAD. Segundo Dolabela e Bitencourt (2006) num estudo sobre as competências organizacionais da vinícola Miolo, a “discussão sobre as competências organizacionais tem sua origem na teoria da Visão Baseada em Recursos...”

Os estudos de competências, em geral, procuraram relacionar-se com a RBV, sendo o recurso antecessor à competência. Os trabalhos ligados a competências, de forma análoga aos diretamente ligados à RBV, procuraram identificar ou justificar a vantagem competitiva a partir das competências (Quadro 5).

**Quadro 5-** Trabalhos ligados a Competências

<b>Autores</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>Ano</b>	<b>Objetivo</b>
Assumpção, J.	Papel das competências técnico-organizacionais na estratégia organizacional: Evidências de cinco organizações não-governamentais no Rio de Janeiro.	2006	Estudou a influência das competências técnico-organizacionais na estratégia.
Carvalho, S. e Barboza, A.	O desenvolvimento de competências organizacionais: Um estudo aplicado ao ensino a distância via Internet.	2005	Descreveram e analisaram o desenvolvimento de competências organizacionais.
Becker, G. e Ruas, R.	Formação e desenvolvimento de competências organizacionais: desvendando uma trajetória na competitividade empresarial.	2005	Identificação e mensuração de competências organizacionais

Correa, D.	Estratégias para a construção de competências coletivas no esporte: O caso do futebol profissional.	2005	Importância da gestão por competências.
Santos, M. e Hexsel, A.	A obtenção de vantagem competitiva através do desenvolvimento de competências organizacionais a partir da combinação e integração de recursos.	2005	Metodologia para identificação e mensuração das competências.
Contador, J. L., Ryllo, E. e Contador, J. C.	Determinação do core business da empresa.	2004	Metodologia quantitativa para identificação de <i>core business</i> e <i>core competence</i> .
Gomes, C., Gouvêa, M. e Amorim, W.	Avaliação da competência estratégica nas organizações.	2004	Avaliou a competência estratégica do Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e do Material Elétrico de Osasco e Região (STIMME)
Bellinghini, M.	Estratégias de acumulação de competências tecnológicas e aprimoramento de performance técnico-econômica em operadoras de telefonia fixa: A experiência da Telemar Norte Leste SA.	2004	Investigaram a acumulação de competências para o desenvolvimento de produtos, implantação de sistemas e processos.
Bitencourt, C. e Gonçalves, C.	A consolidação de competências com base nas práticas informais: Uma opção estratégica na ação organizacional.	2004	Consolidação de competências a partir de práticas informais.
Hayashi Jr, P., Baraniuk, J. e Bulgacov, S.	Recursos e competências nas mudanças de conteúdo estratégico em pequenas empresas de massas alimentícias: Estudo comparativo de casos.	2003	Estudaram recursos relevantes e seus impactos sobre a vantagem competitiva de três empresas de pequeno porte.
Büttenbender, P. e Figueiredo, P.	Acumulação de competências tecnológicas e os processos subjacentes de aprendizagem na indústria metal-mecânica: O caso da AGCO – indústria de colheitadeiras.	2002	Estudaram a acumulação de competências tecnológicas e os processos numa indústria metal-mecânica de pequeno/médio porte.
Harb, A.	A determinação das competências essenciais: O caso no setor supermercadista da cidade de Manaus.	2001	Identificaram as competências essenciais, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes em empresas do setor supermercadista.
Marques, D. e Moraes, W.	Desempenho competitivo: Capacidades diferenciadoras e posicionamento competitivo.	2001	Apresentaram a relação entre competências essenciais e estratégias

		empresariais baseadas no conhecimento.
--	--	--

Fonte: Análise dos autores.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos textos apresentados no ENANPAD permite-nos aferir alguns pontos sobre a evolução dos estudos de estratégia numa óptica de RBV. É evidente o peso relativo dos casos de estudo, com um crescimento relativo dos artigos empíricos em relação aos artigos puramente teóricos, ao longo dos últimos dez anos. Aqui aparece uma primeira oportunidade e recomendação para uma agenda futura de pesquisa em RBV. Existe espaço para artigos teóricos, tanto nas abordagens ligadas à RBV, como competência central, capacidades dinâmicas e gestão do conhecimento, como em trabalhos que envolvam a RBV e sua ligação com outras abordagens teóricas.

Pelos dados levantados, nos parece adequado apresentar uma proposta de agenda de pesquisas futuras para a RBV. Além disso, para os próprios autores este exercício será importante pra direcionar suas pesquisas futuras de forma a, com o tempo, obter resultados que venham a agregar na geração de conhecimento sobre RBV e suas derivações.

Mahoney (2005) avaliou as idéias centrais de cinco abordagens da economia organizacional: a teoria comportamental da firma, a teoria dos custos de transação (TCT), a teoria dos direitos de propriedade, a teoria da agência e a RBV, em conjunto com capacidades dinâmicas e opções reais. A partir daí sugeriu diversas questões de pesquisa. Antes de apresentar algumas destas questões selecionadas, a própria interface com estas abordagens teóricas fornecem campo para trabalhos, inclusive teóricos, em campos que ainda estão por explorar adequadamente. Por exemplo, Foss e Foss (2004) apontam a integração da RBV com a TCT como uma evolução necessária para a RBV. Ou, Pandza et al. (2003) considerando a abordagem de *real options* como uma ferramenta adequada para a identificação de recursos para o desenvolvimento de capacidades futuras. Halawi et al. (2005) discutem a RBV sob o ponto de vista da gestão do conhecimento.

Mahoney (2005), como foi mencionado, propõe algumas sugestões para pesquisas futuras que, em parte, coincidem com as agendas propostas

por Carneiro et al. (1998, ver Quadro 4) e Bandeira de Mello e Cunha (2001, ver Quadro 4): quais são e qual o papel das rotinas para a vantagem competitiva sustentável; a ligação de *property rights*, TCT e teoria da agência; *top management team* e recursos humanos influenciando a vantagem competitiva; a questão antiga que ainda permanece de como as firmas diferem em recursos, capacidades e desempenho econômico; formação e organização de redes e alianças para partilhar e desenvolver capacidades.

Esta agenda, afinal de contas, procura resolver as críticas à RBV que recaem em quatro argumentações: pelas definições imprecisas dos termos fundamentais; pelo seu teor tautológico, redundante - por não identificar a priori se um determinado recurso é fundamental e qual a quantidade de recursos necessários; quer por se abster de determinar o valor dos recursos, focando a análise em recursos individuais; finalmente, pelo fato da RBV ser ou não uma novidade em função de seus antecedentes teóricos (WILLIAMSON, 1999; PRIEM e BUTLER, 2001; FOSS e KNUDSEN, 2003).

Barney (2001) vem em defesa da RBV argumentando que apesar de não existirem testes para identificar os recursos estratégicos, estes precisam ser avaliados nos contextos das firmas. Adicionalmente, se é verdade que a RBV não pode gerar uma lista de potenciais recursos, pode especificar características que estes devem possuir para serem fonte de vantagem competitiva. Diversos trabalhos procuraram avaliar o efeito de recursos e alguns em compreender melhor a sua natureza. Isto é, tem havido alguma preocupação em determinar o que são e quais são os recursos estratégicos (ver ex. no Quadro 2). Entretanto, embora parte dos trabalhos selecionados tenha procurado compreender melhor os recursos intangíveis e constituam parte de projetos de pesquisas (ver observações acerca da Tabela 1), os demais parecem tratar-se de trabalhos isolados, eventualmente fruto da conveniência do acesso ao objeto de pesquisa. Não descartando a importância da identificação deste ou daquele recurso como importante, a compreensão de como “construir” os recursos intangíveis que geram vantagem competitiva parece ser um item importante para a agenda.

Um aspecto de fundamental importância e apontado por Carneiro et al. (1998, ver Quadro 4) é o de viabilizar o uso da RBV no dia-a-dia das empresas. Este desafio parte do uso da RBV como suporte às pesquisas de conteúdo e formulação de estratégias, como foi feito por Baraniuk e Bulgacov (ver Quadro 2). No caso, não é criar uma lista ou uma idéia vaga de recursos fundamentais (por exemplo, capacidade de inovação), mas de compreender fatores ou características fundamentais para a avaliação, desdobramento e desenvolvimento de recursos.

Estes estudos tendem a ser “testados” em organizações brasileiras, mas onde se conta poucas organizações de grande porte como sejam as atuais multinacionais brasileiras, como a CVRD, Petrobras, Gol e Gerdau. O sucesso comercial destas empresas tem efetivamente o potencial de inspirar a descoberta das melhores práticas, recursos e competências que poderão, eventualmente, ser “imitadas” por empresas seguidoras. Uma das sugestões para agendas futuras é estudar estes casos de sucessos de empresas brasileiras de porte.

Diversos trabalhos abordaram a fronteira da RBV com outras áreas como empreendedorismo (Rosário e Barboza, 2002, ver Quadro 3), recursos humanos (Hofmann, 2001, ver Quadro 2), gestão do conhecimento (Pires e Marcondes, 2004, ver Quadro 2), uma tendência importante como apontado por Barney (2001).

Dois aspectos devem ser ressaltados. O primeiro diz respeito à necessidade de uniformização de conceitos que ainda perdura, conforme Carneiro et al. (1999) sugeriram, sobretudo, no que diz respeito a recursos e capacidade e/ou competências. O segundo pelo fato de poucos autores dedicarem-se a projetos de pesquisa que considerem a abordagem de RBV, considerando as publicações dos ENANPAD, conforme foi apresentado.

Apesar de ter sido considerada uma abordagem emergente e importante para a explicação da vantagem competitiva nas organizações (Ramos-Rodrigues e Ruiz-Navarro, 2004), os trabalhos de pesquisa em RBV no Brasil, considerando as publicações dos ENANPAD não representam uma agenda de pesquisa estruturada. As exceções, em princípio, recaem os autores apresentados e discutidos no Quadro 1. A existência de projetos e

grupos de pesquisa em RBV além de possibilitar o crescimento consistente da contribuição na área possibilita uma maior facilidade de cooperação entre pesquisadores e, com certeza, uma possibilidade maior de reconhecimento internacional da pesquisa realizada no Brasil.

## **6 CONCLUSÕES**

Acreditamos que o trabalho tenha possibilitado algumas contribuições fundamentais, a primeira, a resposta à questão apresentada na introdução, ao apresentar a evolução da pesquisa brasileira em RBV. Uma outra contribuição relevante a nosso ver, é apresentar uma agenda para pesquisa, com base nas agendas propostas por pesquisadores internacionais de renome e que, por sinal, correspondem em parte a agendas já propostas em trabalhos apresentados no ENANPAD (Carneiro, Cavalcante e Silva, 1999 e Bandeira de Mello e Cunham 2001, ver Quadro 4). Pelo exposto, as agendas foram seguidas parcialmente e, aparentemente, sem um projeto de pesquisa que levasse as contribuições incrementais para a formação de um conjunto de resultados consistente em muitos casos. Neste sentido, uma primeira limitação deste trabalho e que fará parte de pesquisa futura, é avaliar e sistematizar o conteúdo destes trabalhos selecionados.

Outras limitações devem-se a que, apesar da importância do ENANPAD, existem diversas fontes de publicação, principalmente as revistas científicas. Porém, numa observação preliminar, poucos artigos haviam sido publicados sobre RBV nas principais revistas. No entanto, é um trabalho que seguirá a este, inclusive para verificar quais os trabalhos que foram apresentados nos ENANPAD e publicados. Também, por termos examinado os currículos Lattes somente dos autores que apresentaram trabalhos mais de uma vez.

Vale ressaltar a importância do trabalho para os autores visto que visa orientar sua pesquisa futura. Outro aspecto positivo é que o uso de análises deste tipo e de pesquisa bibliométrica possibilita uma melhor compreensão dos campos a serem estudados e das referências fundamentais para basear a pesquisa.



Como sugestão, além de mais projetos de pesquisa com foco em RBV, o intercâmbio e cooperação entre pesquisadores brasileiros, ainda muito isolados e reclusos a suas instituições, e mesmo com pesquisadores estrangeiros pode ser uma ação importante para diminuir este efeito.

## REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic Assets and Organizational Rents. **Strategic Management Journal**, **14**, p. 22 – 46, 1993.
- BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? **Academy of Management Review**, **11** (3), p. 656 -665, 1986
- BARNEY, J. B. Firm resources and competitive advantage. **Journal of Management**, **17**, p. 99 – 120, 1991.
- BIGNETTI, L. e PAIVA, E. Estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica Brasileira. In: 25° Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração – **ENANPAD**, 16 – 19 set. 2001, p. 1 – 12, 2001.
- BOYD, B. K. CFO Duality and Firm Performance: a Gontingency Model. **Strategic Management Journal** **16**: 3, 1-312, 1995.
- CASTANIAS, R. P.; HELFAT, C. E. Managerial Resources and Rents. **Journal of Management**, **17** (1), p. 155 – 171, 1991.
- CAVES, R.; PORTER, M. From entry barriers to mobility barriers. **Quarterly Journal of Economics**, **91** (2), pp. 241 -261, 1977.
- COASE, R. The Nature of the Firm. **Economica** **4**. Nov, p. 386-405, 1937.
- DeGEUS, A. Planejamento como aprendizado. IN STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.
- DeGEUS, A. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- JOYCE, W. et. al. **O Que (Realmente) Funciona: as Melhores Práticas Das Empresas De Sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. **Management Science**, **35** (12), pp. 1504 – 1511, 1989.
- FOSS, K., FOSS, N. The next step in the evolution of the RBV: integration with transaction costs economics. CKG Working Paper No. 4/2004. **Copenhagen Business School**. March 2004
- FOSS, N; KNUDSEN, T. The Resource-based Tangle: In Search of Sustainable Foundations. **Managerial and Decision Economics**, **24**: 291-307, 2003.

- GHEMAWAT, P. Sustainable Advantage. **Harvard Business Review**, 64, pp. 53-58, 1986.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, 91, 3, 481–510, 1985.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the Future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- KAY, J. **Foundations of corporate success**. Oxford: Oxford University Press, 1993.
- KAY, J., et. al. The history of strategy and some thoughts about the future. In: FAULKNER, D.; CAMPBELL, A. (Org.) **Oxford handbook of strategy**. v. 1 - A Strategy Overview and Competitive Strategy Oxford: Oxford University Press, 2003.
- LEVITT, B. e MARCH, J. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, 14, p. 319-340, 1988.
- LEWIN, A. et. al. The coevolution of new organizational forms. **Organization Science**, 10 (5), p. 535-550, 1999.
- LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain Imitability. **Bell Journal of Economics**, 13 (2), p. 418 -438, 1982.
- MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. **Strategic Management Journal**, 13 (5), p. 363-380, 1992.
- MAHONEY, J. T. The Management of Resources and the Resource of Management. **Journal of Business Research**, 33 (2), p. 91-101, 1995.
- MAHONEY, J. T. A Resource-Based Theory of Sustainable Rents. **Journal of Management**, 27 (6), p. 651-660, 2001.
- MAHONEY, J. T. **Economic Foundations of Strategy**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.
- NELSON, R. e WINTER, S. **An Evolutionary Theory of Economic Change**, Belknap Press, Cambridge, Mass. and London, 1982.
- PANDZA, K. et. al. A real options approach to managing resources and capabilities. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 23, no 9, 2003, p. 1010 – 1032
- PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.
- PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, 14, p. 179 – 191, 1993.

- PORTER, M. E. **Competitive Strategy**: Techniques for Analyzing Industries. New York: Free Press, 1980.
- PORTER M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, 12, p. 95- 117, 1991.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Organization. Harvard Business Review (May – June), p. 79 – 91, 1990.
- PRIEM, R.; BUTLER, J. Tautology in the Resource-Based View and the implications of externally determined resource value: Further comments. **Academy of Management Review**, 26 (1), pp. 57 – 66, 2001.
- PROENÇA, A. Dinâmica Estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial. **Arché Interdisciplinar**, 23, p. 95 – 133, 1999.
- RAMOS-RODRIGUEZ, A. R., RUIZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980- 2000. **Strategic Management Journal**, 25, p. 981 – 1004, 2004.
- ROSS, S. The economic theory of agency: The principal's problem. **American Economic Review**, 63, p. 134-139, 1973.
- RUMELT, R. P. **Towards a Strategic Theory of the Firm**. In R. B. Lamb (ed.) Competitive Strategic Management. Upper Sadler River, NJ: Prentice Hall, 1984.
- RUMELT, R. P. Theory, Strategy and Entrepreneurship. In D. Teece (ed.), **The Competitive Challenge**: Strategies for Industrial Innovation and Renewal: Chapter 7, pp. 137 – 158, Cambridge, MA: Ballinger, 1987.
- RUMELT, R. P.. (1996) The many faces of Honda. **California Management Review**, 38 (4), pp. 103 – 111.
- SERRA, F. et. al. A. **Administração estratégica**: Conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, 5, p. 171 – 180, 1984.
- WILLIAMSON, O. The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting. New York, NY: Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, O. Strategy research: Governance and competence perspectives. **Strategic Management Journal**, 20 (12), pp. 1087 – 1108, 1999.
- ZUCKER, L. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, 13, p. 443-464, 1987.