

VISÃO BASEADA EM RECURSOS: CRÍTICAS, CONTRIBUIÇÕES E DESAFIOS PARA O CAMPO DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Eliana Cunico, Universidade Estadual de Maringá - UEM, elianacunico@gmail.com

José Paulo de Souza, Universidade Estadual de Maringá - UEM, jpsouza@uem.br

RESUMO

Atingir desempenho acima da média tem sido um dos objetivos de empresas que pretendem obter algum grau de diferenciação estratégica no mercado. A RBV – *Resource-Based View* ou VBR – Visão Baseada em Recursos, é uma das teorias mais utilizadas para a explicação de diferenças entre o desempenho e a capacidade das firmas em criar e sustentar vantagem competitivas. O objetivo deste artigo consiste em identificar críticas, sugestões, soluções e outras indicações teóricas ou empíricas, utilizando um levantamento bibliométrico com as publicações mais citadas dos últimos cinco anos, as quais discutiram, pressupostos da RBV, em especial a considerada RBV pura. A abordagem utilizada é de natureza qualitativa, quanto aos objetivos configura-se como uma pesquisa bibliográfica e quanto aos procedimentos caracteriza-se como um estudo bibliométrico e descritivo. Os principais resultados estão na elaboração de um estudo bibliométrico, além de um conjunto de críticas, sugestões, lacunas, soluções teóricas e empíricas publicadas sobre a RBV nos últimos 5 anos. Além disso, são propostas algumas indicações para futuras pesquisas com base em necessidades de maior poder de explicação da RBV.

Palavras chave: Bibliométrico, Vantagem Competitiva; Críticas;

1 Introdução

A Resource-based View (RBV) se tornou a abordagem contemporânea dominante para a análise de vantagem competitiva sustentável (VCS) e, por conseguinte, a abordagem dominante de gestão estratégica (FOSS, 2005). Foss e Stieglitz (2010) afirmam, que a entrada da RBV no campo da estratégia se deve à contribuição seminal de Lippman e Rumelt (1982), Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) e Barney (1986). Destaca-se, entretanto, que o surgimento da RBV, tem, conforme se observa na literatura, pelo menos, três contribuições relevantes. Peteraf (1993) considera que o trabalho de Penrose (1959) se apresenta como forte influência na construção da teoria. Foss (2005) defende o trabalho de Harold Demsetz como responsável por promover a compreensão inicial sobre barreiras à entrada, como uma forma de defesa à concorrência, e a aliança da RBV com a Gestão Estratégica e a Economia da Organização Industrial (OI). Kozlenkova; Samaha; Palmatier (2013) destacam que, para muitos, o trabalho de Wernerfelt (1984) foi a primeira maior contribuição para a RBV. Como a literatura comprova, todos esses posicionamentos são ratificados por fundamentos dessa corrente.

Além dos aspectos relacionados à origem da abordagem denominada como RBV, desdobramentos em diversas perspectivas se destacam, havendo convergência para outras terminologias, como: Capacidades Dinâmicas; Competências Essenciais; *Capabilities*. Em seu artigo, Foss e Stieglitz (2010) classificam essas correntes em dois grupos: "*high church*" e "*low church*". O *high church*, ou "*proper RBV*" para eles, se aproxima do *framework* de Barney, baseado na consideração de recursos valiosos, raros, não imitáveis e não substituíveis, que se alinha com a visão de Foss (2005, p. 62) ao tratar da RBV de básica ou pura (*basic or pure RBV*). Como "*low church*" estão *core competence, capabilities and dynamic capabilities*. Para Foss e Stieglitz (2010) enquanto a condição de racionalidade está para o primeiro caso (*high church*) a racionalidade limitada se apresenta para os últimos.

Diante das perspectivas sugeridas, este artigo concentra-se prioritariamente na proposta inicial de Foss (2005) de tratar a RBV “pura”, que se aproxima do "*high church*" (FOSS; STIEGLITZ, 2010), encontrada nos estudos de Barney (1991) e Peteraf (1993), que toma por base o equilíbrio competitivo. Para Foss (2005) a RBV pura considera a assimetria de informação – situação em que empresas obtém desempenho superior aos concorrentes, por possuir recursos e capacidades diferenciados – gerando renda suficiente em equilíbrio.

Na interpretação de Foss (2005) a teoria de Barney (1991) concentra-se na unicidade de recursos da empresa como fonte de VCS, contrapondo-se a Peteraf (1993) centrada em formas

de obter diferenciação de renda (lucro). A visão de que recursos e capacidades são responsáveis por conduzir algumas firmas à desempenhos melhores do que outras, parte do pressuposto da eficiência do mercado de fatores, em detrimento do mercado de produtos (Foss, 2005). Ambas as visões são essenciais mas não obstantes para explicar tudo da VCS.

Cabe observar que, Penrose (1959), em sua proposta, compreendeu o desenvolvimento das vantagens competitivas por meio de imperfeições no mercado, observando que as firmas internamente devem desenvolver capacidades únicas para competir. Dessa forma, o princípio da eficiência adotado nos estudos sobre a RBV, está na obtenção de vantagem competitiva, considerando a existência de um mercado de rendas em equilíbrio (FOSS, 2005). A orientação pela eficiência se apresenta, dessa forma, como um princípio diferenciador para a proposta, em que o olhar para o mercado de competição dá lugar para o mercado de fatores (PETERAF, 1993; FOSS, 2005; BARNEY, 1991; SAES, 2009; FOSS, STIEGLITZ, 2010).

Embora seja consenso a importante contribuição da RBV na busca pela explicação da diferença entre as organizações e em seu desempenho, questionamentos ainda se apresentam, avançando para sua proposição e seu racional. Saes (2009), destaca a posição de Combs e Ketchen (1999) que questionam a importância das características da Indústria que afetam a valor dos recursos. A autora ainda considera as colocações de Williamson (1999), Nickerson (2003), Barney e Arikan (2001), Argyres (1996) e Priem e Butler (2001) que levam à reflexão sobre o poder preditivo da VBR e sua natureza tautológica, com explicações sempre *ex post*. Além disso, Foss (2005) chama atenção sobre o problema da unidade de análise na RBV, que não apresenta consenso (estratégia para Barney e condição do recurso para Peteraf). Ao associar o conjunto de recursos (RBV) com a função produção (Teoria Neoclássica) Foos e Foss (2004) destaca uma forte limitação da RBV em não oferecer predição para um ótimo escopo da firma e da negligência em não tratar da tarefa gerencial e da organização interna.

Diante da concepção pautada a RBV pura, o desafio proposto na elaboração deste estudo está em responder ao questionamento: **“As críticas promovidas aos pressupostos da RBV pura, exigem dela a necessidade de integração com outras teorias?”**

Como forma de responder a pergunta de pesquisa, o objetivo principal consiste em identificar críticas, sugestões, soluções e outras indicações teóricas e empíricas, utilizando publicações dos últimos cinco anos, que discutam a RBV pura. Além disso, apresentar informações sobre periódicos que possam auxiliar pesquisadores em suas publicações direcionadas à estudos sobre a RBV. E, finalmente, identificar os caminhos apontados pelos autores estudados para a

continuidade teórica que remete a essa que é considerada uma das principais teorias emergentes em estudos de estratégias organizacionais.

Cabe observar que, ao considerar a RBV pura, Foss & Foss (2004) justificam que a *Transaction Cost Economics (TCE)*, ou, Economia dos Custos de Transação (ECT), proposta por Williamson (1975) seria uma importante fonte de complementaridade à RBV, capaz de suprir ausências como a definição de interação entre a criação e a apropriação de valor. De forma complementar, Augusto e Souza (2015) concluem que ao integrar as abordagens, a visão de que as vantagens competitivas sustentáveis não se referem exclusivamente à criação de valor por intermédio de recursos escassos e de difícil imitação, como defende a visão dominante da RBV. Os autores defendem que deve se considerar, também, os custos gerenciais no controle dos direitos de propriedade de tais recursos, com o intuito de protegê-los, por meio de adequadas estruturas de governança, como propõe a ECT.

A proposta de complementariedade entre RBV e ECT é corroborada por Lazzari et al. (2014) uma vez que a RBV auxilia no mapeamento de recursos internos e na compreensão da idiosincrasia dos aspectos do negócio. A ECT, por sua vez, se concentra nos pressupostos de cada transação, os quais justificam a existência da firma. Outra fonte que justifica a visão integrativa da ECT com a RBV é proposta por Mahoney (2001) que ressalta a importância de fricções de mercado, compostas por economias de escopo, custos irrecuperáveis, direitos de propriedade mal definidos, informação assimétrica, externalidades e custos de transação positivos. De acordo com Saes (2009) a presença de tais fricções são necessárias para a manutenção de rendas ricardianas e, portanto, justificaria a existência da firma. A busca de complementariedade com a ECT, dado a essas justificativas, se apresenta, então, como premissa neste estudo.

Após essa introdução, a seção 2 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados, em especial as definições do estudo bibliométrico. A seção 3 propõe uma análise descritiva dos resultados a partir dos textos seminais e, complementarmente, dos 56 artigos que foram localizados nos últimos 5 anos. A seção 4 discute as abordagens críticas e as sugestões apontadas à RBV. Após a sistematização dos resultados, constam as considerações finais.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como base metodológica para a elaboração do estudo bibliométrico, para a categorização e avaliação do material, utilizou-se o modelo de Mayring (2014), exposto analiticamente na Figura 1, composta por 8 procedimentos, denominados como P1, P2, P3 (...) P8.

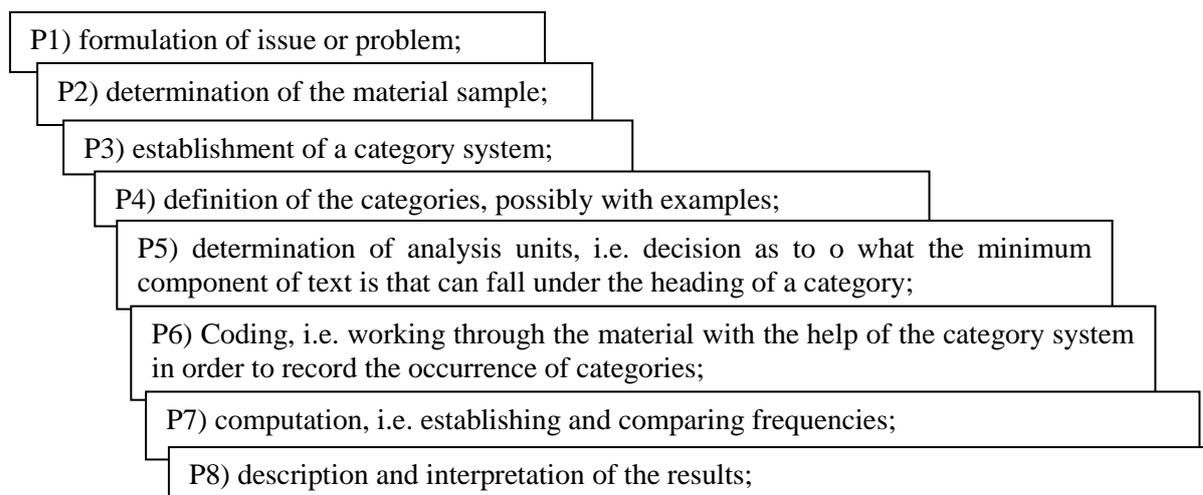


Figura 1. Processo para análise em pesquisa teórica
 Adaptado de Mayring (2014)

A impossibilidade de ler todo o material disponível, a menos que se trate de algo emergente, fez com que a proposta de Mayring (2014) fosse escolhida a fim de delimitar cada um dos procedimentos em quatro fases de agrupamento. A primeira fase envolveu P1 e P2 para definir a coleta de material. Delimita-se nessa fase qual o recorte para o material a ser selecionado e, de que forma, a coleta irá ocorrer. Partindo da primeira definição, buscou identificar quais críticas a RBV recebeu das publicações mais citadas nos últimos cinco anos. Na segunda fase procedeu-se com a análise descritiva, com base nos P3 e P4, em que aspectos formais do material são avaliados e critérios são definidos, a fim de proporcionar base confiável para a subsequente análise teórica. Para tanto, a definição do material ocorreu com base em uma pesquisa teórica em duas bases de dados: *Proquest*¹ e *Scielo*², de 12 a 15 de outubro de 2016, a fim de que fossem avaliados todos os artigos que envolvessem um dos seguintes termos “*Resource-based view*” ou “*Resource based view*” ou “RBV” ou “VBR” ou “Visão Baseada em Recursos”. Além disso, um filtro considerou selecionar apenas “artigos” publicados em “periódicos acadêmicos” e “revisados por especialistas”, dos idiomas “Inglês ou Português”, que disponibilizassem o texto completo e que tivessem data de publicação entre 2011 e 2015. A seleção de categorias definiu a terceira fase, em que selecionou-se as dimensões estruturais e analíticas relacionadas à categorias, determinando os filtros da pesquisa por materiais teóricos, incluiu P5 e P6. As dimensões estruturais constituem os principais temas de análise. Com base nos filtros definidos, o *Proquest* retornou 80.860 artigos com tais características. Destes, foram selecionados apenas os vinculados com as bases de dados “*Research Library*”:

¹ <http://search.proquest.com>

² <http://www.scielo.org/php/index.php>

Business” ou “Research Library: Social Sciences”, fazendo com que na segunda rodada de filtros restassem 55.922 artigos. A fim de delimitar com maior precisão o escopo da pesquisa, foram selecionadas as seguintes classificações de interesse, expostas na Figura 2.

Figura 2
Classificações do estudo bibliométrico

| Classificações Selecionadas: | | | |
|---|-------------------------|---------------------------------|------------------------|
| “studies” | “economic theory” | “theory” | “suppliers” |
| “decision making” | “economic models” | “socioeconomic factors” | “competition” |
| “qualitative research” | “social networks” | “economic development” | “statistical analysis” |
| Seleção de assuntos relacionados com a pesquisa: | | | |
| “studies” | “transaction costs” | “economic growth” | “supply chains” |
| “strategic management” | “organization theory” | “absorptive capacity” | “industry analysis” |
| “competitive advantage” | “manufacturing” | “supply chain management” | “logistics” |
| “research” | “globalization” | “economic theory” | “stakeholders” |
| “qualitative research” | “operations management” | “economic models” | “efficiency” |
| “decision making” | “hypotheses” | “outsourcing” | “business models” |
| “strategic planning” | “theory” | “social networks” | “alliances” |
| “political economy” | “productivity” | “business to business commerce” | “advantages” |
| “case studies” | | “economic growth” | |

Dados da pesquisa na base Proquest (2016);

Ao término dessa terceira fase, restavam ainda 25.614 artigos. Como forma de refinar ainda mais os textos que seriam considerados, passou-se a escolha dos periódicos. O critério considerou todos os periódicos da área de negócios, economia, administração (exceto os específicos de áreas como finanças, recursos humanos), expostos na Tabela 1.

Tabela 1
Número de Artigos por Periódico

| Título Do Periódico | Nº De Artigos | Título Do Periódico | Nº De Artigos |
|---|----------------------|--|----------------------|
| Management Decision | 490 | Revista De Administração De Empresas | 19 |
| The American Economic Review | 288 | Jounral Of Business Studies Quartely | 17 |
| International Journal of Operations & Production Management | 287 | Revista De Ciências Da Administração | 15 |
| Journal Of International Business Studies | 250 | Quality And Quantity | 12 |
| Quality And Quantity | 208 | Revista De Administração | 11 |
| Management International Review | 161 | Journal Of Evolutionary Economics | 10 |
| Agriculture And Human Values | 136 | Journal Of Competitiveness | 7 |
| Journal Of Economic Issues | 123 | Journal Of Institutional Economics | 7 |
| The European Journal of Develop. Research | 117 | Asia Pacific Management Review | 6 |
| Economics, Management And Financial Markets | 113 | Australian Journal Of Business And Management Research | 6 |
| Journal Of Evolutionary Economics | 113 | Mit Sloan Management Review | 6 |
| The Journal Of Economic Perspectives | 98 | Business and Economics Research Journ. | 5 |
| Studies in Comparative Intern.Development | 69 | Revista Eletrônica de Ciência Adm. | 5 |
| Macroeconomic Dynamics | 66 | Review Of Austrian Economics | 5 |
| Journal Of Institutional Economics | 64 | Contemporary Economics | 4 |
| Progress In Development Studies | 64 | Intl..Jou. of Man. Research And Reviews | 4 |
| Economic Theory | 60 | Revista Ciências Estratégicas | 4 |
| Revista Ibero Americana De Estratégia | 36 | Group Decision And Negotiation | 3 |
| Revista De Administração Contemporânea | 26 | Total: | 2.915 |

Nota: Dados Da Pesquisa Na Base Proquest (2016).

Com base nesse filtro que resultou em 2.915 artigos, houve a necessidade de delimitação de um critério de escolha para definir quais efetivamente teriam seus conteúdos revisados. Dessa forma, optou-se por realizar uma média da quantidade de vezes que cada um dos artigos havia sido citado, que resultou em 5,8 vezes. Para isso foram selecionados todos os artigos que tivessem sido citados cinco ou mais vezes, totalizando em 245 artigos a população do estudo. A leitura dos resumos permitiu a eliminação de boa parte dos artigos, devido a(s) condição (ões) a seguir: (i) não apresentaram a RBV no corpo do texto, apenas constavam palavras isoladas como “resource” ou “view” (ii) o foco estava discutir outros temas, não sendo considerados os pressupostos ou autores da RBV pura (iii) Indisponibilidade do texto completo (iv) haviam autores e títulos de publicações sobre a RBV citados nas referências, mas o texto não abordava diretamente a RBV (v) não atenderam ao critério do número mínimo de citações. Após a aplicação dos critérios, restaram 44 artigos que efetivamente discutem um ou mais pressupostos da RBV, apresentados na Tabela 2, por periódico.

Tabela 2

Artigos participantes da pesquisa, por periódico de publicação

| Título Do Periódico | Nº de artigos |
|---|----------------------|
| Management Decision | 19 |
| Journal Of International Business Studies | 11 |
| International Journal Of Operations & Production Management | 8 |
| Management International Review | 4 |
| Agriculture And Human Values | 1 |
| Mit Sloan Management Review | 1 |
| Total: | 44 |

Nota: Dados da pesquisa (2016).

Utilizando os mesmos termos-chaves da pesquisa do *Proquest*, a pesquisa foi também efetuada na base *Scielo*, no método integrado, considerando apenas “artigos científicos”, admitidos em todos os índices. Dessa forma, a base retornou 184 artigos. Como forma de refinar a busca, foram aceitos artigos publicados em “Português” ou “Inglês”, entre 2011 e 2015, restando então 69 artigos. Finalmente, o filtro aplicado considerou incluídas as áreas temáticas de Ciências Sociais Aplicadas com 37 e Ciências Humanas com 11, totalizando 48 artigos.

Dessa forma, a última etapa ocorreu com base na escolha de periódicos acadêmicos relacionados – tal qual na base *Proquest* - com negócios, economia ou administração, restando 34 artigos. A avaliação do material encerrou a quarta fase dos procedimentos realizada de acordo com as dimensões estruturais, as quais permitem a identificação e interpretação dos resultados mais relevantes para a discussão, com base em P7 e P8. Como a base não disponibiliza o número de citações que cada artigo recebeu, optou-se por fazer o download dos 34 artigos e realizar essa conferência individualmente via *google scholar*. A

média aritmética simples de citações resultou em 3,38, e foram incluídos todos com mais de 3 citações, apresentados na Tabela 3.

Tabela 3

Artigos participantes da pesquisa, por periódico de publicação

| Título Do Periódico | Nº de artigos |
|---|----------------------|
| Rev. Adm. Contemp. | 3 |
| Ram, Rev. Adm. Mackenzie | 1 |
| Rev. Adm. (São Paulo) | 1 |
| Bar, Braz. Adm. Rev | 1 |
| Read. Rev. Eletrôn. Adm. (Porto Alegre) | 1 |
| Innovar | 1 |
| Journal Of Technology Management & Innovation | 1 |
| Rev. Adm. Pública | 1 |
| Cuad. Adm. | 1 |
| Rev. Econ. Sociol. Rural- Resr | 1 |
| Total: | 12 |

Nota: Dados da pesquisa na base *Scielo* (2016);

Destarte, os 44 artigos selecionados na base *Proquest*, foram acrescidos por mais 12 da pesquisa da base *Scielo*, compondo uma amostra total de 56 artigos, lidos na íntegra e, posteriormente, analisados com base na extração de dados apresentada no próximo tópico.

3 Análise Bibliométrica Descritiva

Em sua maioria, a utilização da RBV nos estudos da base *Scielo*, demonstraram fatores condicionantes da diferença de desempenho entre as firmas, com base em seus recursos chaves, argumento este que é reiterado, mas não necessariamente está presente em artigos como Rivas & Mayorga (2011), Carnasciali & Delazari (2011), Nobre & Walker (2011) Przychynski & Vanti (2012); Silva, Silva & Motta (2012), Carvalho e Schiozer (2012), Garcez & Sbragia (2013), Chabowski, Samiee & Hult (2013), Mizael et al. (2013), Carvalho & Prévot (2014), De Luca et al. (2014) os quais não usam a RBV pura como teoria de base, apenas a utilizam em outras discussões teóricas. Por outro lado, nos artigos obtidos junto ao *Proquest*, a maioria adotou a RBV como base para discussão de estratégias de recursos e, a RBV associada a OI como teoria para explicação de estratégias de competitividade, especialmente para corporações multinacionais. Alguns dos textos não apresentaram críticas ou sugestões para desenvolvimento da teoria e, dessa forma, as contribuições são aqui relatadas como forma de demonstrar as diferentes perspectivas em que a RBV é utilizada.

De acordo com Silva, Silva e Motta (2012) dois enfoques são dominantes para explicar o desempenho das empresas. O primeiro deles, a OI, considera que a estrutura da indústria é responsável pela eficiência e desempenho dos negócios, enquanto na RBV, o desempenho

superior é explicado por recursos e habilidades que deixam as firmas em posição competitiva favorável. Nesta seção, os principais contributos obtidos nos resultados do bibliométrico serão evidenciadas. No entanto, como o foco deste artigo está na RBV pura, maior atenção foi dada as críticas feitas à Barney (1991) e Peteraf (1993), as quais serão discutidas na seção 4.

Neef & Neubert (2011) analisam diferentes recursos envolvidos de modo que um *framework* detalha perspectivas distintas em pesquisas agrícolas, enquanto Luzzini et al. (2012) avaliou a importância dos recursos usados para maximizar a eficiência em processos de compras. Entretanto, ambos não usaram explicitamente a RBV, indicando que a teoria não é unanimidade em estudos que tratam de recursos específicos. Outros estudos utilizaram teorias mais recentes derivadas da RBV, como é o caso da *Knowledge Based-View* da firma (KBV) (Curado, Henriques & Bontis, 2011; Lee & Huang, 2012) que propõe o conhecimento como o recurso mais importante às organizações no contexto da produção baseada na informação.

A necessidade de integração entre RBV e ECT, foi proposta por Gröbler et al. (2013), em um estudo sobre o *trade-off* “*make or buy*”, que abordou indústrias presentes em países desenvolvidos e emergentes, cujo resultado demonstra que muitas empresas instaladas em países desenvolvidos optam por terceirização local à países emergentes, pois mesmo com maiores custos de transação, tal decisão é compensada quando ser flexível e ágil é primordial. Além de flexibilidade e agilidade, Hallgren et al. (2011) analisaram a competitividade, e concluíram que um alto nível de qualidade é um pré-requisito para obter bom desempenho nos resultados, e reforçaram a premissa da RBV que defende a necessidade de ativos específicos inimitáveis para desenvolver competências de fabricação. Bertrand (2011) complementa que a terceirização *offshore* melhora a capacidade das empresas de exportar, além de reduzir seus custos de produção, aumentar a flexibilidade e obter acesso a novos recursos e conhecimento disponíveis nestes mercados, a fim de melhorar vantagens competitivas, com base na teoria de Negócios Internacionais (IB), RBV e ECT. No entanto, Wang et al. (2012) sugerem que nem todas as empresas possuem a mesma capacidade de internalizar vantagens e benefícios e, dessa forma, na busca por novos recursos e mercados muitas não conseguem responder às pressões institucionais, fato esse ignorado pela RBV. Além disso, a RBV, a OI e a Teoria Institucional são utilizadas em conjunto para explicar a heterogeneidade de desempenho de subsidiárias estrangeiras e, dentre outros resultados, Ma, Tong & Fitza (2013) destacam os efeitos diretos e de interação exercidos pelas instituições sub-regionais sob a estratégia e o desempenho das empresas.

Com uma proposta que considerou integração da cadeia de suprimentos, a orientação para o mercado e o desempenho das firmas, a partir de pressupostos encontrados na RBV, Liu et al. (2013) definem que as empresas se posicionam no mercado, no sentido de criar valor superior aos seus clientes, ou seja, buscam obter recursos capazes de diferenciá-las. A RBV também foi utilizada para explicar porque firmas multinacionais estatais podem ter mais acesso a recursos no país de destino, uma vez que acordos governamentais podem favorecê-las, em comparação a empresas privadas (Cuervo-Cazurra et al., 2014). Stahl & Tung (2015) compreendem tais ações a fim de obter um mecanismo que torne possível a empresa acessar rotinas e recursos ausentes em seu país, capazes de conceder vantagens, além de tornarem-se mais valiosos e, devido a distância, dificultarem a imitação. Além disso, Hashai (2011) afirma que em processos de expansão internacional, empresas globais devem desenvolver capacidades de adaptação, realizar coordenação de mercados mais diversificados, acolher novos parceiros e aprender a gerenciar atividades a montante e a jusante da cadeia de valor. Complementam Chang & Rhee (2011) que maior investimento direto estrangeiro influencia positivamente o desempenho das empresas, desde que estas possuam fortes recursos e capacidades próprias e se ajustem à pressões competitivas enfrentadas por uma firma focal. Ao considerarem economias emergentes, Liu et al. (2013) concluem que desempenho operacional e do negócio (melhores formas de uma empresa responder a seus concorrentes em ambientes de mudança) são essenciais ao desempenho da empresa (refletidos em sua rentabilidade, lucro e retorno do investimento). Vázquez, Silva & Ruíz (2012) complementam essa posição, ao considerar que esforços para inovação são positivos quando a RBV é associada a Teoria de Marketing. De Luca et al. (2014) concluíram que o desempenho das empresas inovadoras foi positivamente correlacionado com investimentos em ativos de propriedade intelectual, e reforça o pressuposto da RBV sobre a heterogeneidade de recursos. De acordo com as condições propostas por Peteraf (1993) e o uso dos recursos de Barney (1991), a definição de estratégias ideais para cada empresa está na identificação do quadro competitivo em que ela se encontra, os recursos que possui e como estes podem ser combinados (Bingham, Eisenhardt & Furr, 2011). Outro estudo voltado as estratégias de empresas participantes de cadeias de suprimentos, visto sob a ótica da teoria institucional, é evidenciado em Kauppi (2013) de modo que empresas decidem por terceirizar atividades internas sempre que essa for uma decisão tomada por firmas similares (RBV), ou, quando houver possibilidade de economizar em custos de transação (ECT). Barnir (2012) esclarece

como alguns fatores, por exemplo a tecnologia, ou a responsabilidade ambiental, Chang & Chen (2012), permitem vantagem à empresas em relação à concorrência.

Percebe-se que a RBV é utilizada na análise de vantagem competitiva sustentada para organizações de qualquer porte. Anderson & Ullah (2014) compartilham o argumento de Penrose (1959) ao propor que são os proprietários de pequenas empresas os responsáveis por decidir os limites de crescimento da firma, com base na capacidade que possuem de obter e utilizar recursos, e dessa forma, a flexibilidade, as escolhas e a noção de independência são fatores que podem determinar empresas a manterem-se pequenas (Anderson & Ullah, 2014).

Um outro olhar a respeito de como as pequenas empresas obtém sucesso em estratégias de internacionalização é feito por Keen & Etemad (2012), ao considerarem a necessidade de uma visão integrada entre as teorias do empreendedorismo e a RBV. Assim, diante da ausência de fontes de recursos que apenas grandes empresas possuem, o sucesso de pequenos empreendimentos internacionais relacionam-se à estratégias e recursos usados pelos gerentes. Em um estudo teórico-empírico, Leite Filho, Carvalho e Antonialli (2012) reforçaram um dos pressupostos da RBV ao passo que fatores internos individuais, foram mais significativos do que os fatores externos na heterogeneidade de desempenho econômico.

Em estudos como o de McNutly & De Cieri (2011), Regnér & Zander (2011) e Rabbiosi, Elia & Bertoni (2012) a RBV não é claramente declarada. Contudo, diferentes perspectivas de recursos são utilizadas paralelamente à RBV, como por exemplo a teoria de sistemas, a ECT, a criação de conhecimento como uma vantagem competitiva, a aprendizagem organizacional e a perspectiva de dependência de recursos. De forma mais específica Rugman, Verbeke & Nguyen (2011) utilizam-se da definição de FSA – *Firm Specific Advantages*, como inspiração originada na RBV moderna, atribuída à Prahalad & Hamel (1990) e Barney (1991), relacionando-a ao amadurecimento de estudos sobre negócios internacionais.

Outra perspectiva proposta por Tracey (2012) busca fornecer insights para que as práticas de Recursos Humanos sejam investigadas a partir da RBV, ao sustentar que funcionários comprometidos são importantes recursos para auxiliar as firmas na obtenção de vantagens e desempenho superior. Isso também é evidenciado por Wang & Feng (2012) ao contemplarem estudos em que empresas que não conseguiram implantar ferramentas de *Customer Relationship Management* (CRM), de modo que um modelo de mensuração foi proposto e visa identificar recursos-chave necessários para construir capacidades superiores em CRM, reforçando a premissa de que a posse de recursos é importante, assim como defende a RBV.

Morris & Snell (2011) utilizaram a RBV para identificar, sob a perspectiva de recursos humanos, que a imobilidade e a heterogeneidade do capital intelectual refere-se à capacidade da empresa de partilhar e implementar práticas, de modo a sustentar vantagens competitivas.

Mousa, Marlin & Ritchie (2013) ressaltam a importância do papel nos gestores, quanto as decisões tomadas para com as configurações de recursos e como elas podem influenciar no desenvolvimento da inimitabilidade da vantagem competitiva, o que para Yang & Li (2011) é obtido por um pequeno número de empresas, capazes de combinar a relação entre o ambiente e o desempenho. Yang & Li (2011) examinaram o papel do dinamismo ambiental e da competitividade, e explicaram que estruturas e condições industriais podem influenciar no lançamento de novos produtos - uma vez que a exploração de competências pode surgir por meio de investimentos em recursos internos ou nos relacionamentos com parceiros – a fim de decidir sobre investimentos e alocação de recursos.

A RBV é associada a inovação aberta em estudos como o de Reed, Barnes & Jessup (2012) uma vez que aspectos como a reputação da organização podem ser considerados valiosos e inimitáveis, gerando rendas ricardianas e VCS. De forma complementar, Smith & Tang (2013) consideram a RBV eficiente para explicar estratégias a partir dos recursos, sempre que empresas de sucesso adotam estratégias proativas e inovadoras para melhorar o desempenho, com base nos fatores centrais sugeridos pela RBV pura, expostos na Figura 3.

Figura 3
 Determinantes de Vantagem Competitiva Sustentável

| Determinantes: Atributos estratégicos dos recursos | Barney (1991) | Peteraf (1993) |
|---|----------------------|-----------------------|
| Potencial para criação de valor | X | |
| Não substituíbilidade | X | |
| Não transferibilidade Não comerciabilidade Mobilidade imperfeita | | X |
| Limitações <i>ex ante</i> à competição | | X |
| Raridade (escassez) de recursos Não expansibilidade (posse de recursos superiores) Especificidade (uso dedicado de ativos) | X | X |
| Imitabilidade imperfeita Não imitabilidade Não transparência Não replicabilidade Limitações <i>ex post</i> à competição | X | X |

Nota: Adaptado de Przychynski e Vanti (2011).

Destaca-se que na visão de Barney (1991), a fonte de vantagem competitiva de uma empresa está em seus recursos, e de acordo com seu modelo VRIO, as firmas devem empregar esforços para obter recursos heterogêneos e imóveis, ao passo que estes devem ser: (i) valiosos (ii) raros para concorrentes atuais e potenciais (iii) inimitáveis e (iv) insubstituíveis.

A presença de tais atributos são vistos como garantias para VCS, e possibilitam à empresa obter melhor desempenho e maiores rendas do que seus concorrentes.

Em contrapartida, Peteraf (1993) propõe o modelo de VCS, que a empresa deve dispor de quatro condições frente à seus concorrentes: (i) heterogeneidade de recursos (para rendas ricardianas/monopolistas) (ii) barreiras *ex ante* à competição (os custos para novos entrantes devem ser mais elevados dos que as rendas que poderão obter) (iii) Mobilidade imperfeita de recursos (rendas só existem no interior das firmas) e (iv) barreias *ex post* à competição (sustentação de rendas). Destas, Peteraf (1993) defende que a condição mais importante é a heterogeneidade, pois sem ela não há possibilidade de instalar limites *ex ante* e *ex post* e tampouco garantir a mobilidade imperfeita de ativos, os quais não seriam diferenciáveis. As críticas à posição defendida por Foss (2005) como RVB pura, estão na próxima seção.

4 Discussão Sobre as Críticas da RBV

Diante de uma abrangente visão sobre a forma com que as firmas conseguem criar e sustentar vantagens competitivas em relação a seus concorrentes, a RBV é considerada uma teoria apropriada do ponto de vista teórico, e que torna possível compreender como tais diferenças são capazes de se traduzir em diferenças nas rendas (lucro). No entanto, para Foss e Foss (2004) a RBV ainda não completou sua evolução, e torna possível que novas críticas e sugestões sejam atribuídas, as quais serão discutidas e, em seguida, estruturadas no Quadro 4. Hallgren, Olhager & Schroeder (2011), Bititci et al. (2011), Moreno e Reyes (2013) reforçam a proposta das capacidades dinâmicas de Teece et al. (1997), ao criticar que a RBV não busca explicar como mecanismos de isolamento sustentam vantagem competitiva e rendas superiores diante da concorrência, o que seria essencial em cenários econômicos e concorrenciais altamente mutáveis. Por outro lado, Liu et al. (2013), sugerem a orientação para o mercado como uma posição estratégica que influencia o desempenho das firmas. Bititci et al. (2011) ainda complementam que a RBV deveria ser integrada a teoria das capacidades dinâmicas e a teoria de processos gerenciais, enquanto Parnell (2011) considera que as estratégias são melhor conduzidas a partir de duas perspectivas derivadas da RBV, trata-se *Dynamic Resource Based View (DRBV)* e da *Dynamic Capabilities Approach (DCA)*.

Wiengarten et al. (2012) verificaram a existência de um considerável corpo de pesquisa, que utiliza a RBV como a teoria de base para examinar possíveis efeitos indiretos que tecnologias, como o *e-business*, exercem sobre o desempenho das empresas. Contudo, resultados demonstram que essas são ferramentas de auxílio e suporte, não sendo diretamente

responsáveis por melhorar significativamente os resultados obtidos. Embora muitos tratem os recursos valiosos como a única forma de obter e sustentar vantagem competitiva, Bingham, Eisenhardt e Furr (2011) consideram ser possível obter sucesso com recursos comuns desde que bem organizados e, além disso, seguir estratégias de posicionamento, alavancagem ou oportunidade depende de escolhas a partir dos recursos que a empresa possui.

Outra crítica importante foi feita por Blome, Paulraj & Schuetz (2014) ao relatar a ausência de explicações da RBV sobre os motivos pelos quais as firmas não desenvolvem recursos e capacidades internas e, optam por relações inter firmas, compartilhando vantagens. Tracey (2012) considera a necessidade da condução de testes de proposições abrangentes envolvendo a RBV, e indica como argumento o estudo de Priem & Butler, no qual constatou-se que a RBV não atende as exigências internas e externas nas ligações de uma cadeia causal. De fato, ao propor a palavra “recursos” como essência, a RBV é disseminada como uma teoria abrangente, mas nem sempre capaz de explicar por inteiro o fenômeno a ser considerado, surgindo propostas de complementariedade. Moura-Leite, Padgett & Galan (2012) consideraram a RBV sob a perspectiva de explicar a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) como um recurso valioso, e reconhecem que a RBV concentra-se de forma implícita na independência dos recursos para explicar o desempenho de uma empresa, mas a criticam por assumir que recursos podem ser considerados isoladamente como responsáveis por VCS.

No entanto, Barney et al. (2001) assinalam três áreas que precisam ser examinadas nas organizações a fim de explicar vantagens competitivas: (i) como elas obtêm e compartilham conhecimento; (ii) como desenvolvem e gerenciam alianças e relações; (iii) como elas inovam. O ponto que considera o gerenciamento das alianças estratégicas, demonstra que a visão de Barney (1991) foi ampliada e em seu artigo “*The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?*” e esforços são empreendidos para transformar a RBV em uma Teoria Baseada em Recursos – RBT. A Figura 4 resume algumas das principais críticas e sugestões apresentadas na literatura consultada, e sintetiza algumas possibilidades de expansão da RBV complementadas nas considerações finais.

Figura 4
Principais críticas e sugestões à RBV

| Autores | Crítica específica | Sugestões/Indicações |
|-------------------------------------|--|---|
| Foss & Foss (2004) | Não se atenta para a interação entre criação e apropriação de valor e para os custos de transação; a heterogeneidade é atribuída a recursos que as empresas possuem, não a forma com que são gerenciados; ignora <i>hold-up</i> ; não possui teoria da firma; não considera que as empresas possam obter VC, ao controlar a dissipação e oferecer incentivo. | → Para tanto, Foss e Foss (2004) sugerem a integração entre a RBV e a teoria da organizações, como uma forma de analisar aspectos de vantagem competitiva, diferentemente de outros teóricos que sugerem a teoria das Capacidades Dinâmicas. |
| Saes (2009) | Não gera previsões empíricas e explicações sobre qual conduta as empresas devem adotar para obter VCS, e ignora o ambiente externo. | → Sugere a integração entre ECT e VBR de modo que as estratégias de criação de valor (rendas ricardianas/monopolistas) se alinhem às estruturas de governança. |
| Hallgren, Olhager, Schroeder (2011) | RBV analisa como obter e sustentar vantagem competitiva, olhando só para recursos internos, ao desconsiderar como a firma se adapta à ambientes dinâmicos e competitivos. | → Sugere que a perspectiva das capacidades dinâmicas de Teece et al. (1997) é necessária a fim de explicar não só recursos e capacidades internos, mas também adaptações estratégicas. |
| Landroquez, Castro & Cepede (2011) | Os pressupostos da RBV foram considerados estáticos e não ajustáveis ao dinamismo do mercado. | → Sugere-se a perspectiva das capacidades dinâmicas para resolver essa lacuna, ao vincular a abordagem da VC a um contexto dinâmico, com o objetivo é maximizar valor ao cliente. |
| Bititci et al. (2011) | Deveria considerar os processos e atividades gerenciais como recursos VRIOs, uma vez que estes seriam responsáveis por manter o bom desempenho das organizações. | → Sugerem que as percepções gerenciais complementam os processos operacionais e de suporte, que precisam ser suportados pela RBV, Capacidades Dinâmicas e Processos Gerenciais. |
| Bingham, Furr, Eisenhardt (2011) | Asseguraram que recursos comuns, além dos que atendem ao modelo VRIO, também podem exercer papel na obtenção de VCS; | → Sugerem a necessidade de identificar recursos tangíveis e intangíveis que adequados para o ambiente competitivo em que cada empresa compete, que não necessariamente sejam VRIO. |
| Liu & Hsu (2011) | Críticam a relação entre a integração vertical e o desempenho da firma, uma vez de acordo com a RBV, a integração busca rendas econômicas através de parcerias, nas quais a firma concentra-se em suas competências e melhora com a ajuda de parceiros. Entretanto, esses relacionamentos envolvem incertezas, mesmo com a presença de investimento bilateral. | → Os ganhos na diversificação contratual são limitados pela complexidade da governança e prejudicam empresas que não tenham experiência na gestão de organizações diversificadas. Mesmo com o aumento marginal do valor agregado (ECT), há custos adicionais devido à expansão de escopo. Concluem que diversificar verticalmente é atrativo até certo ponto. |
| Fransson, Hakason & Liesch (2011) | Crítica a RBV por não desafiar os fundamentos teóricos da ECT, uma vez que a RBV se preocupa em como coordenar as transações internamente, a fim de obter vantagens competitivas por meio de recursos valiosos, raros, insubstituíveis e inimitáveis. | → Consideram que tal ausência é suprida pela <i>Knowledge-Based View</i> – KBV, uma vez que ela considera que as organizações não são apenas resultantes de falhas de mercado e formas de economizar custos de transação, mas que são responsáveis por produzir governança. Concluem que outras comunidades epistêmicas “não-firmas” podem ser tão eficientes quanto as empresas. |
| Andersén (2011) | Possuir um recurso com características de VRIO raramente é suficiente para gerar desempenho superior, e por isso criticam a RBV como tautológica; Na RBV estudos empíricos consideram os recursos como heterogêneos para as firmas, mas não levam em conta as diferentes capacidades que as firmas possuem ao fazer uso desses recursos. | → A crítica da tautologia pode ser superada com estudos mais aprofundados entre recursos x desempenho, associando a RBV ao modelo FMMAD: (1) fit with resources; (2) management capability; (3) marketing capability; (4) firm appropriation of rent; (5) non-competitive disadvantages, concluindo que para obter VC, não são necessários recursos inteiramente novos. |
| Moura-Leite et al. (2012) | Críticam a RBV por considerar implicitamente recursos em contexto isolado da firma. | → Discutem recursos sob a perspectiva da RBV pura, mas utilizam-se de percepções da Organização Industrial e da Teoria Institucional de forma complementar. |
| Wang et al. (2012) | A RBV oferece insights valiosos sobre como variações de cada tipo de ativo influenciam no investimento direto estrangeiro. No entanto, ignora como o governo do país de origem - força institucional importante - interfere no uso de recursos e impacta o comportamento da internacionalização, relevando a capacidade de atender a tais requisitos. | → O pressuposto de heterogeneidade da RBV é utilizado para explicar aspectos empíricos de internacionalização. Sugere-se complementação com a Teoria Institucional, uma vez que a RBV é economicamente justificada e dependente de recursos idiossincráticos, enquanto a teoria institucional argumenta que tais decisões resultam das pressões do isomorfismo. |
| Liu et al. (2013) | Em países emergentes, a orientação para mercado é que direciona as empresas na condução de negócios capazes de criar valor considerando que tal circunstância é obtida como um recurso ignorado pela RBV e que impacta o desempenho. | → Sugerem que na perspectiva que analisa SCI – <i>Supply Chain Integration</i> , a orientação para mercado é base para a gestão da cadeia de suprimento, devendo ser considerada em abordagens que explicam o desempenho das firmas, como a RBV. |
| Blome, Paulraj & Schuetz (2014) | Embora explique o surgimento de VC pela geração e uso de recursos interno, relativos ao VRIO, não explica isso em situações que envolvam redes, díades ou cadeias de suprimento. | → Sugerem que a RBV deve ser complementada pela visão relacional de Dyer e Singh (1998), a fim de explicar porque as firmas investem nos relacionamentos inter firmas a fim de obter VC. |
| Brouthers (2013) | Uma das deficiências da RBV é que ela se concentra nos recursos internos, em formas de acumulação e uso, e ignora os fatores que podem afetar o valor da empresa. Além de não se atentar aos custos de transação, especificidades e incertezas comportamentais. | → No contexto de corporações multinacionais, ainda há carências de estudos que consigam integrar a ECT e a RBV |
| Augusto & Souza (2015) | Não possui poder preditivo definido e tampouco consenso na unidade de análise, embora ofereça novas perspectivas para analisar características e capacidades como fonte de VC. | → Sugerem uma visão complementar entre ECT e RBV para compreender melhor os aspectos relacionados aos limites da firma, a fim de usar ambas em termos de análise estratégica. |

Nota: Dados da pesquisa bibliográfica desenvolvida pelos autores (2016).

5 Considerações finais

Como proposta de verificar se as críticas promovidas aos pressupostos da RBV pura exigem dela a necessidade de integração com outras teorias, foram analisados os 56 artigos mais citados no últimos cinco anos, além de publicações que contribuíram para o avanço da RBV.

Os principais achados estão na Figura 4, em que muitos autores indicam integração ou complementariedade à RBV – por exemplo, o uso da ECT - para tratar de especificidades. Em muitas publicações, notou-se que os autores utilizam a RBV e a ECT em conjunto, sem necessariamente defender sua complementariedade, ou seja, naturalmente a ECT é utilizada para explicar pressupostos da existência da firma e de particularidades das transações. O resultado bibliométrico apresenta um conjunto de periódicos nos quais os pesquisadores podem encontrar referencial teórico, além de conhecer opções para futuras publicações.

Espera-se que a principal contribuição deste artigo tenha sido apontar caminhos para a continuidade teórica da RBV, especialmente para estudos sobre estratégias organizacionais. Destaca-se a necessidade de pesquisas sobre criação e apropriação de valor, uma vez que proteger rendas ricardianas é um pressuposto decisivo para a RBV pura. Outro ponto de interrogação da RBV está no impacto que as instituições exercem sobre VCS, seja no contexto mercadológico ou no direito legal e econômico. Aos que optarem por estudos empíricos, sugere-se identificar situações de VCS com o uso de recursos simples ou com base no desempenho de recursos humanos, desafiando à exigência de valioso do modelo VRIO.

A carência de poder preditivo em diferentes realidades sobre VCS, se tornam um atrativo campo de pesquisa para estudos quantitativos na RBV. Outro desafio está em identificar de que forma a RBV poderia contemplar os riscos e problemas de *hold-up* contratual, como as firmas são capazes de construir capacidades próprias para fazer uso de recursos tão heterogêneos e, o estabelecimento de consenso para com a unidade de análise da teoria.

Em especial, a crítica de Blome, Paulraj & Schuetz (2014), inspirada na visão relacional de Dyer e Singh (1998), os quais defendem que a RBV não deve analisar apenas VCS intra firmas, mas fontes de vantagens obtidas nos relacionamentos inter firmas, deve ser considerada. Outra janela está na aplicação da RBV para a gestão de operações em cadeias produtivas, redes e outras formas de cooperação. Além disso, a gestão de relacionamentos que envolvam processos com interdependência sequencial propostos por Lazzarini, Chaddad & Cook (2001) precisam ser avaliados sob a perspectiva da RBV, de modo a investigar como VC podem ser sustentadas em contextos de forte tendência a apropriação de valor indevida, nos quais Lazzari et al. (2010) apontam a necessidade de incluir as estruturas de governança.

Referências

- Andersén, J. (2011). Strategic resources and firm performance. *Management Decision*. V.49 (1) 87-98.
- Anderson, A. R.; Ullah, F. (2014). The condition of smallness: how what it means to be small deters firms from getting bigger. *Management Decision*. V. 52 (2), 326-349.
- Augusto, C. A.; Souza, J. P. De. (2015). Transaction Cost Economics and Resource Based View: complementary aspects in the treatment of governance structures. *Revista Brasileira de Estratégia*. Curitiba. V.8, (2) 173-193.
- Barney, J.B.; (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, Vol. 32, No. 10, pp. 1231-1241.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. V.17 (1).
- Barney, J.B; Wright, M.; Ketchen, D.J. Jr. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after. *Journal of Management*. V. 27(6), 625-641.
- Barnir, A. (2012). Starting technologically innovative ventures: reasons, human capital, and gender. *Management Decision*. V. 50, (3), 399-419.
- Bertrand, O. (2011). What goes around, comes around: Effects of offshore outsourcing on the export performance of firms. *Journal of International Business Studies*. V.42, 334–344.
- Blome, C.; Paulraj, A.; Schuetz, K. (2014). Supply chain collaboration and sustainability: a profile deviation analysis. *International Journal of Operations & Production Management*. V. 34 (5), 639-663.
- Bingham, C. B.; Eisenhardt, K. M.; Furr, N. R. (2011). Which Strategy When? *MIT SLOAN Management Review*. V. 53 (1).
- Bititci, U. S. et al. (2011). Supply chain collaboration and sustainability: a profile deviation analysis International. *Journal of Operations & Production Management*. V.31 (8) 851-887,
- Brouthers, K.D. A. (2013). Retrospective on: Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies* V.44, 14–22.
- Carnasciali, A. M. Dos S.; Delazari, L. S. (2011). Localização Geográfica como Recurso Organizacional: Utilização de Sistemas Especialistas para Subsidiar a Tomada de Decisão Locacional do Setor Bancário. *RAC*, Curitiba, v. 15, n. 1, art. 6, pp. 103-125, Jan/Fev.
- Carvalho, C. J. de.; Schiozer, R. F. (2012). Working Capital Management: a Comparative Study between the Practices of Brazilian and UK Firms. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, art. 2, 518-543, Jul./Ago.
- Carvalho, D. M. De.; Prévot, F.; Machado, J. A. D. (2014). O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. *RAUSP -R. Adm., São Paulo*, v.49, (3),506-518.
- Chang, S.J.; Rhee, J.H. (2011). Rapid FDI expansion and firm performance. *Journal of International Business Studies*. V.42, 979–994.
- Chang, C. H.; Chen, Y.S. (2012). The determinants of green intellectual capital. *Management Decision*, V.50(1).
- Chabowski, B.R.; Samiee, S.; Hult, T. M. (2013). A bibliometric analysis of the global branding literature and a research agenda. *Journal of International Business Studies*, V. 44, 622–634.
- Cuervo-Cazurra, A.; Inkpen, A.; Massachio, A.; Ramaswamy, K. (2014). Governments as owners: State-owned multinational companies. *Journal of International Business Studies*. V. 45, 919–942.
- Curado, C.; Henriques, L.; Bontis, N. (2011). Intellectual capital disclosure payback. *Management Decision*. V. 49 (7), 1080-1098.

- De Luca, M.M.M.; Maia, A.B.G.R.; Cardoso, V.I.D.C.; Vasconcelos, A.C.D.; Cunha, J.V.A.D. (2014). Intangible Assets and Superior and Sustained Performance of Innovative Brazilian Firms. *BAR – Brazilian Administration Review*. Rio de Janeiro, v. 11, (4), art.3. 407-440.
- Demsetz, H. (1973). Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy. *The Journal of Law & Economics*. V. 16, (1), 1-9.
- Dyer, J.; Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategies and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*. 23 (4), pp. 660-679.
- Foss, K.; Foss, N. J. (2004). The next step in the evolution of the RBV: integration with transaction cost economics. *Management Review*, Working Paper, 4.
- Foss, N. J. (2005). *The resource-based view: aligning strategy and competitive equilibrium*. Oxford: Oxford University Press.
- Foss, N.J.; Stieglitz, N. (2010). *Modern Resource-Based Theory (ies)*. Center for Strategic Management and Globalization Copenhagen Business School. SMG Working Paper. SMG WP 7/2010.
- Fransson, A.; Hakanson, L.; Liesch, P. W. (2011). The underdetermined knowledge-based theory of the MNC. *Journal of International Business Studies*. V.42, 427–435.
- Garcez, M. P.; Sbragia, R. (2013). The Selection of Partners in Technological Alliances Projects. *Journal Technol. Manag. Innov*. V. 8, Special Issue ALTEC.
- Gröbler, A.; Laugen, B. T.; Arkader, R.; Fleury, A. (2013). Differences in outsourcing strategies between firms in emerging and in developed markets. *International Journal of Operations & Production Management*. V. 33(3)
- Hallgren, M.; Olhager, J.; Schroeder, R. G. (2011). A hybrid model of competitive capabilities. *International Journal of Operations & Production Management*. V. 31 (5), 511-526.
- Hashai, N. (2011). Sequencing the expansion of geographic scope and foreign operations by “born global” firms. *Journal of International Business Studies*. V.42, 995–1015, 2011.
- Kauppi, K. (2013) Extending the use of institutional theory in operations and supply chain management research: review and research suggestions. *International Journal of Operations & Production Management*, V. 33(10).
- Keen, C.; Etemad, H. (2012). Rapid growth and rapid internationalization: the case of smaller enterprises from Canada. *Management Decision*. V. 50 (4), 569-590.
- Kozlenkova I. V.; Samaha, A.S.; Palmatier, R. W. (2013). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Received: 7 January 2013 /Accepted: 10 March 2013.
- Lazzari, F.; Sarate, J.A.; Gonçalves, R.B.; Vieira, G.B.B. (2014). Competitive Advantage: The Complementarity Between Tce and Rbv. *R. Adm. FACES Journal*. Belo Horizonte v. 13 n. 3 p. 86-103 Jul./set.
- Lazzarini, S.; Chaddad, F.; Cook, M. Integrating Supply Chain and Network Analysis: The Study of Netchains. *Journal on Chain & Network Science*, 2001, n. 1, p. 7-22.
- Landroquez, S.M.; Castro, C.B.; Cepeda-Carrión, G. (2011). Creating dynamic capabilities to increase customer value. *Management Decision*. V. 49 (7), 1141-1159.
- Lee, C.Y.; Huang, Y.C. (2012). Knowledge stock, ambidextrous learning, and firm performance. *Management Decision*. V. 50(6), 1096-1111.
- Leite Filho, G. A.; Carvalho, F. De. M.; Antonialli, L. M. (2012). Heterogeneidade de Desempenho das Pequenas Empresas Brasileiras: uma abordagem da visão baseada em recursos (VBR). *REAd*. Porto Alegre – Edição 73 - N° 3 – p. 631-650.
- Lippman, S.A.; Rumelt, R.P. (1982) Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. Vol. 13, No. 2, pp. 418-438.

- Liu, H.; Ke, W.; Wei, K.K; Hua, Z. (2013). Effects of supply chain integration and market orientation on firm performance evidence from China. *International Journal of Operations & Production Management*. V. 33 (3), 322-346.
- Liu, H.Y.; Hsu, C. W. (2011). Antecedents and consequences of corporate diversification: A dynamic capabilities perspective. *Management Decision*. V. 49 (9), 1510-1534.
- Luzzini, D.; Caniato, F.; Ronchi, S.; Spina, G. (2012). A transaction costs approach to purchasing portfolio management. *International Journal of Operations & Production Management*. V. 32(9), 1015-1042.
- Ma, X.; Tong, T. W.; Fitza, M. (2013). How much does subnational region matter to foreign subsidiary performance? Evidence from Fortune Global 500 Corporations' investment in China. *Journal of International Business Studies*, V. 44, 66–87.
- Mahoney, J. T. (2001). A resource-based theory of sustainable rents. *Journal of Management*, 27: 651-660.
- Mayring, P. (2014). Qualitative Content Analysis. Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution Klagenfurt, Austria, (Online): <file:///C:/Users/Eliana/Desktop/ayring(2014)QualitativeContent Analysis.pdf>. Accessed: 18.10.2016.
- McNulty, Y.; Cieri, H.D. (2011). Global Mobility in the 21st Century: Conceptualising Expatriate Return on Investment in Global Firms. *Management International Review*. V.51, 897–919.
- Mizael, G. A.; Vilas Boas, A. A.; Pereira, J. R.; Santos, T. De S. (2013). Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das Universidades Federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. *Rev. Adm. Pública* — Rio de Janeiro 47(5):1145-164.
- Moreno, C. E.; Reyes, J. F. (2013). The value of proactive environmental strategy: An empirical evaluation of the contingent approach to dynamic capabilities. *Cuad. admon.ser.organ. Bogotá (Colombia)*, 26 (47): 87-118.
- Morris, S.S.; Snell, S.A. (2011). Intellectual capital configurations and organizational capability: An empirical examination of human resource subunits in the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*. V. 42, 805–827.
- Moura-Leite, R. C.; Padgett, R.C.; Galan, J.I. (2012). Is social responsibility driven by industry or firm-specific factors? *Management Decision*. V. 50 (7), 1200-1221.
- Mousa, F. T.; Marlin, D.; Ritchie, W. J. (2013). Configurations of slack and their performance implications: an examination of high-tech IPOs. *Management Decision*. V. 51(2), 225-247.
- Nobre, F. S.; Tobias, A. M.; Walker, D. S. (2011). Uma Visão da Empresa Baseada em Habilidades: Contextos Estratégicos e Contingenciais. *RAC, Curitiba*, v. 15, (3), art. 3, 413-432.
- Neef, A.; Neubert, D. (2011). Stakeholder participation in agricultural research projects: a conceptual framework for reflection and decision-making. *Agric Hum Values*, v. 28.
- Parnell, J. A. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. *Management Decision*, V. 49 (1), 130-155.
- Penrose, E. G. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. 177, Wiley, New York.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstone of competitive advantage: the resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, (3), 179-191.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Strategy by Michael E. Porter; Competitive Advantage by Michael E. Porter. *The Academy of Management Review*. V. 10 (4), 873-875, Review by: William B. Gartner. (Online): <https://www.jstor.org/stable/258056?seq=1#page_scan_tab_contents>. Accessed: 30. Outubro. 2016.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. V. 68(3).

- Przyczynski, R.; Vanti, A. A. (2012). Recursos de Tecnologia da Informação Sustentadores de Vantagem Competitiva: um estudo no setor metal-mecânico agroindustrial. *Ram, Rev. Adm. Mackenzie*, V. 13 (4).
- Rabbiosi, L.; Elia, S.; Bertoni, F. (2012). Acquisitions by EMNCs in Developed Markets an Organizational Learning Perspective. *Management International Review*, V. 52:193–212.
- Reed, R.; Barnes, S. S.; Jessup, L. (2012). How open innovation affects the drivers of competitive advantage. *Management Decision*. V. 50 (1), 58-73.
- Regnér, P.; Zander, U. (2011). Knowledge and Strategy Creation in Multinational Companies. *Management International Review*. V.51: 821–850.
- Rivas, R. M.; Mayorga, D. (2011). Internationalization of Peruvian cuisine: An analysis of internationalization strategies of Peruvian restaurants. *Innovar*. 21 (39), 205-216.
- Rugman, A.M.; Verbeke, A.; Nguyen, Q. T. K. (2011). Fifty Years of International Business Theory and Beyond. *Management International Review*, V. 51, 755-786.
- Rumelt, R. P. (1984). *Towards a Strategic Theory of the Firm*. ed. Competitive Strategic Management. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Saes, M. S. M. (2009). *Uma visão integrativa das vertentes de estratégias*. São Paulo: Annablume, Fapesp.
- Silva, M. F. De. O.; Silva, J. F. Da.; Motta, L. F. J. Da. (2012). A vantagem competitiva das nações e a vantagem competitiva das empresas: o que importa na localização? *RAP — Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro 46(3):701-20.
- Smith, D. A.; Tang, Z. (2013). The growth performance of top African American businesses. *Management Decision*. V. 51 (1), 163-17.
- Stahl, G.K.; Tung, R. (2015). Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship. *Journal of International Business Studies*, V. 46, 391–414.
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, v. 18 (7), 509-533.
- Tracey, J. B. (2012). A contextual, flexibility-based model of the HR-firm performance relationship. *Management Decision*. V. 50 (5).
- Vázquez, V.M.; Silva, F.J.C.; Ruíz, M.D. (2012). Does the firm's market orientation behaviour influence innovation's success? *Management Decision*. V. 50 (8), 1445-1464.
- Wang, Y.; Feng, H. (2012). Customer relationship management capabilities Measurement, antecedents and consequences. *Management Decision*. V. 50 (1), 115-129.
- Wang, C.; Hong, J.; Kafouros, M.; Wright, M. (2012). Exploring the role of government involvement in outward FDI from emerging economies. *Journal of International Business Studies*, V. 43, 655–676.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, 171-180.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.
- Wiengarten, F.; Humphreys, P.; Mckittrick, A.; Fynes, B. (2013). Investigating the impact of e-business applications on supply chain collaboration in the German automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, V. 33 (1), 25-48.
- Yang, T. T.; Li, C.R. (2011). Competence exploration and exploitation in new product development: The moderating effects of environmental dynamism and competitiveness. *Management Decision*. V.49 (9).