



Revista Ibero Americana de Estratégia  
ISSN: 2176-0756  
[admin@revistaiberoamericana.org](mailto:admin@revistaiberoamericana.org)  
Universidade Nove de Julho  
Brasil

Lebbos Favoreto, Ricardo; Amâncio-Vieira, Saulo Fabiano; Mazzei Nogueira,  
Arnaldo José França; Paschoal Capucho, Pablo Henrique; de Lima, Carlos Eduardo  
**RECURSOS E ESTRATÉGIA: REMONTANDO ÀS PERSPECTIVAS TEÓRICAS PRIMIGÊNIAS**

Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 18, núm. 2, 2019, -Junho, pp. 299-315  
Universidade Nove de Julho  
Brasil

DOI: <https://doi.org/10.5585/riae.v18i2.15164>.

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331267195010>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

redalyc.org  
UAEM

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto



# R ECURSOS E ESTRATÉGIA: REMONTANDO ÀS PERSPECTIVAS TEÓRICAS PRIMIGÊNIAS

<sup>1</sup>Ricardo Lebbos Favoreto

<sup>2</sup>Saulo Fabiano Amâncio-Vieira

<sup>3</sup>Arnaldo José França Mazzei Nogueira

<sup>4</sup>Pablo Henrique Paschoal Capucho

<sup>5</sup>Carlos Eduardo de Lima



## Resumo

**Objetivo:** Resgatar alguns dos principais textos integrantes da perspectiva baseada em recursos e, complementarmente, apontar possibilidades de desenvolvimento teórico.

**Método:** Acessam-se os textos por meio da obra “*Resources, firms, and strategies*”, editada por Nicolai J. Foss, acrescendo-se à leitura *insights* oriundos de três artigos do campo.

**Originalidade/relevância:** A perspectiva baseada em recursos é uma das mais difundidas do campo da estratégia. Retornar à obra editada por Foss, que contém textos assinados por autores clássicos do campo, possibilita-nos rememorar suas origens e, pensando-as conjuntamente com a produção contemporânea, prospectar prolongações teóricas convenientes para a apreensão de novas realidades.

**Resultados:** Apresentam-se cotejamentos entre os textos contidos na obra resenhada e os três artigos selecionados. Esse exercício permite um olhar que se volta ao mesmo tempo para textos clássicos do campo teórico e para pesquisas contemporâneas.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** Revisitar textos seminais do campo contribui para manter viva no debate acadêmico a memória dos seus fundamentos teóricos. Transcorridas mais de três décadas da nomeação da *Resource-based View* (realizada em artigo publicado por Birger Wernerfelt em 1984), são cabíveis momentos reflexivos acerca da evolução do campo. A resenha a que se procede resgata suas bases e, repositionando-as nos dias atuais, enuncia pontos ainda carecedores de promoção, bem como sugere caminhos pelos quais novas explorações teóricas podem ser engendradas. Questões de contexto, como globalização e sustentabilidade, subsidiam propostas renovadas.

**Palavras-chave:** Recursos. Estratégia. Perspectiva baseada em recursos. Nicolai J. Foss.

## Cite it like this:

Lebbos Favoreto, R., Amâncio-Vieira, S., França Mazzei Nogueira, A., Paschoal Capucho, P., & de Lima, C. (2019). Recursos e Estratégia: Remontando às Perspectivas Teóricas Primigênias. *Revista Ibero-Americana De EstratéGia*, 18(2), 299-315. <https://doi.org/10.5585/riae.v18i2.15164>.

<sup>1</sup>Universidade Estadual de Londrina - UEL, Paraná, (Brasil). E-mail: [ricardo.favoreto@hotmail.com](mailto:ricardo.favoreto@hotmail.com) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-2878-0681>

<sup>2</sup>Universidade Estadual de Londrina - UEL, Paraná, (Brasil). E-mail: [saulo@uel.br](mailto:saulo@uel.br) Orcid id: <http://orcid.org/0000-0003-0319-7390>

<sup>3</sup>Pontifícia Universidade Católica – PUC, São Paulo, (Brasil). E-mail: [ajnogueira@pucsp.br](mailto:ajnogueira@pucsp.br) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-3870-177X>

<sup>4</sup>Universidade Estadual de Londrina - UEL, Paraná, (Brasil). E-mail: [pablo.capucho@gmail.com](mailto:pablo.capucho@gmail.com) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-7565-4082>

<sup>5</sup>Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – FGV/EAESP, São Paulo, (Brasil). E-mail: [carloseduardodelima@gmail.com](mailto:carloseduardodelima@gmail.com) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-7518-499X>



## RESOURCES AND STRATEGY: RETURNING TO THE PRIMARY THEORETICAL PERSPECTIVES

### Abstract

**Objective:** Our objective in this article was to revisit some of the main studies on the resource-based perspective and, additionally, point out possibilities for theoretical development.

**Method:** The texts were accessed through the book “Resources, firms, and strategies”, by Nicolai J. Foss. We also seek insights from three contemporary papers.

**Originality/relevance:** The resource-based perspective is one of the most pervasive theories in the field of strategy. Revisiting the work edited by Foss, which contains texts written by seminal authors of the field, allowed us to identify their origins and reflect on the contemporary production. The study also allowed us to prospect relevant theoretical extensions for the apprehension of new realities.

**Results:** We present interrelations among the texts that make up the book reviewed and three papers. This exercise allowed us to look up at classic texts of the theoretical field and contemporary researches at the same time.

**Theoretical/methodological Contributions:** Revisiting seminal texts from the field contributes to keeping alive the academic debate on the memory of its theoretical foundations. More than three decades after the denomination of the Resource-based View - which occurred in the paper published by Birger Wernerfelt (1984) - reflective insights about the evolution of the field are appropriate. This review evokes its bases and repositions them in current times. It also draws attention to some issues that still require theoretical development, as well as suggests ways for new theoretical explorations. Context issues, such as globalization and sustainability, subsidize renewed proposals.

**Keywords:** Resources. Strategy. Resource-based perspective. Nicolai J. Foss.



## RECURSOS Y ESTRATEGIA: VOLVIENDO A LAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS PRIMIGENIAS

### Resumen

**Objetivo:** Rescatar algunos de los principales textos integrantes de la perspectiva basada en los recursos y, complementariamente, apuntar posibilidades de desarrollo teórico.

**Metodología:** Se accede a los textos a través del libro “Resources, firms, and strategies”, editado por Nicolai J. Foss, agregando también lectura “insights” oriundas de tres artículos de campo.

**Originalidad/relevancia:** La perspectiva basada en recursos es una de las más difundidas del campo de la estrategia. Volver a la obra editada por Foss, que contiene textos firmados por autores clásicos del campo, nos permite rememorar sus orígenes y, pensando conjuntamente con la producción contemporánea, prospectar prolongaciones teóricas convenientes para la aprehensión de nuevas realidades.

**Resultados:** Se presentan interrelaciones entre los textos contenidos en la obra reseñada y los tres artículos seleccionados. Este ejercicio permite una mirada que se vuelve al mismo tiempo para textos clásicos del campo teórico y para investigaciones contemporáneas.

**Contribuciones teóricas/metodológicas:** Revisar textos originales del campo que contribuye a mantener viva el debate académico la memoria de sus fundamentos teóricos. Transcurridas más de tres décadas del nombramiento de la “Resource-based View” (realizada en el artículo publicado por Birger Wernerfelt en 1984), son propicios momentos reflexivos sobre la evolución del campo. La reseña a que se procede rescatar sus bases y, reposicionándolas en los días actuales, enuncia puntos que todavía necesitan desarrollos teóricos, así como sugiere caminos por los cuales nuevas exploraciones teóricas pueden ser engendradas. Cuestiones de contexto, como globalización y sostenibilidad, subsidian propuestas renovadas.

**Palabras clave:** Recursos. Estrategia. Perspectiva basada en los recursos. Nicolai J. Foss.



## Introdução

Há muito tempo, “recursos” influenciam o pensamento em gestão estratégica. Encontram-se em “*The Theory of Growth of the Firm*” (traduzida por “A teoria do crescimento da firma”), obra publicada em 1959 por Edith Elura Tilton Penrose, os antecedentes originários da teoria dos recursos, notoriamente uma das mais disseminadas pelo campo da estratégia. Na obra, a economista concebe o crescimento da firma pela via dos seus aspectos internos. Desde então, a teoria baseada em recursos, em suas diversas vertentes, consagrou a associação entre recursos e estratégia.

A obra editada por Nicolai J. Foss foi publicada em um contexto de recuperação do campo da estratégia. Conforme relembrado no capítulo introdutório, o campo perdera reputação e influência no fim da década de 1970, início da de 1980. Seu restabelecimento operou-se no quinquênio precedente ao ano de publicação da obra resenhada. Os campos teórico e prático aproximaram-se, e a pesquisa e o ensino profissionalizaram-se. A despeito da heterogeneidade (vigente não apenas no momento da publicação da obra, mas ainda hoje), o campo teórico tornou-se menos fragmentado e suas questões-chave, mais focadas – e a perspectiva baseada em recursos desempenhou papel fundamental nesse processo.

Foss resgata as duas generalizações empíricas básicas das quais parte essa perspectiva, já indicadas no notório artigo de Barney, de 1991, “*Firm resources and sustained competitive advantage*”: as diferenças entre as firmas e a relativa estabilidade dessas diferenças.

Primeiramente, esse modelo (*em referência ao modelo baseado em recursos*) assume que as firmas em uma indústria (ou grupo) podem ser heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que elas controlam. Depois, o modelo assume que esses recursos podem não ser perfeitamente móveis entre as firmas e, assim, a heterogeneidade pode ser duradoura (Barney, 1991, p. 101, tradução e comentário nossos).

Admite-se, complementarmente, que diferenças em recursos podem gerar diferenças em desempenhos e que as firmas almejam

melhorar seus desempenhos econômicos. É combinando as duas generalizações empíricas com essas duas suposições fundamentais da economia (disciplina que, aliás, cedeu conhecimentos essenciais para a perspectiva baseada em recursos) que Foss explica a emergência da estrutura básica da perspectiva baseada em recursos. Esse modelo examina as implicações das referidas generalizações para análise das fontes de vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991).

A priorização das diferenças entre as firmas (em detrimento de enxergá-las como unidades econômicas essencialmente parecidas) abriu portas para uma reorientação do campo da estratégia. O pêndulo que se encontrava apontado para a indústria (Porter, 1980) mudou de sentido, passando a apontar para as idiossincrasias de cada firma: as firmas diferem entre si e essas diferenças importam. A propósito, o notório artigo de Nelson de 1991, “Por que as firmas diferem e como isso importa” (Nelson, 1991), é registrado no capítulo 18 da obra, assim como uma síntese do livro de 1982, escrito em coautoria com Winter, “Uma teoria evolucionária da mudança econômica”, no qual se assume que as firmas devem ser vistas como entidades heterogêneas (Nelson & Winter, 1982). Não que serem as firmas diferentes já não constituísse fato identificado, mas, como esclarece Foss, na abordagem no nível da indústria, as firmas eram consideradas diferentes porque “carregam o selo da indústria na qual operam, não porque elas próprias criaram diferenças em relação às outras firmas da indústria” (Foss, 1997, p. 6).

A obra resenhada proporciona ao leitor uma lição ampliada na perspectiva baseada em recursos. Não a considera apenas a partir da década de 1980, quando publicado o artigo que lhe conferiu a denominação pela qual se tornou mais conhecida, “Uma visão baseada em recursos da firma” (Wernerfelt, 1984). Ao regressar as suas origens históricas, tampouco o faz destacando somente “A teoria do crescimento da firma” (Penrose, 1959), como não incomumente se procede, mas assinala “Liderança em Administração: uma interpretação sociológica” (Selznick, 1957), “Estratégia e estrutura” (Chandler, 1962), “O conceito de estratégia corporativa” (Andrews, 1971) e outros textos mais, integrantes da seção segunda da obra. Ou seja: remonta aos clássicos



em que a perspectiva se baseou. Dada a rapidez da ascensão da perspectiva baseada em recursos, que, em pouco tempo, se tornou um dos referenciais mais relevantes do campo da estratégia (Newbert, 2007; Stieglitz & Heine, 2007), é especialmente proveitoso o exercício oportunizado pela leitura da obra: parar para pensar as relações de que se origina e igualmente para pensar o que a constitui internamente como campo teórico.

Destaque-se que o corpo teórico da perspectiva baseada em recursos, como é possível perceber pela leitura dos textos compilados na obra, não se desenvolveu de modo homogêneo. Foss destaca que subsiste até mesmo uma confusão terminológica no que diz respeito às forças-chave da firma. Recursos? Capacidades? Competência central? Mesmo quando se faz uso do mesmo termo, estabelecem-se diferenças conceituais (ver, por exemplo, as definições de recursos demarcadas em Wernerfelt, 1984 e em Barney, 1991). O campo não se constituiu, portanto, isento de problemas. Por trás de cada um desses conceitos centrais, há lógicas distintas. Para aqueles que vinculam essas forças internas à produção de vantagem competitiva sustentável (aquilo de que, em última instância, trata a gestão estratégica), pode ser mais sensato, assim, segundo Foss, indicar os critérios que um ativo deve encontrar para produzi-la do que determinar uma categoria de ativos com base em empirismo casual ou arbitrariedade.

Um texto que contribui para essa análise é o de Peteraf, “Os pilares da vantagem competitiva”, registrado no capítulo 15 da obra e também relembrado por Foss no capítulo introdutório. A autora apresenta quatro critérios básicos: heterogeneidade, limites *ex post* à competição, limites *ex ante* à competição e mobilidade imperfeita (Peteraf, 1993). Essas são condições formais que, portanto, devem ser operacionalizadas. Resumidamente, para autora: a heterogeneidade implica que firmas detentoras de recursos superiores capturarão rendas no mercado; limites *ex post*, que, subsequentemente à conquista de uma posição superior e à captura de rendas, há que haver forças limitadoras da competição por essas rendas; limites *ex ante*, que, antes de estabelecer uma posição superior de recursos, há que haver limitações à competição por essa posição; e mobilidade imperfeita, que há recursos os quais, embora negociáveis, são mais valiosos dentro

da firma que os emprega correntemente do que seriam em outro uso.

A obra resenhada não se deixa sintetizar, todavia, na argumentação de um ou outro ponto de vista. Sua virtude está vinculada especialmente à forma de apresentação da perspectiva baseada em recursos, exposta ao leitor sem caracterizações forçosas, assim como é, ou seja, um campo teórico desuniforme. O próprio modo de sistematização dos textos cumpre a função de demonstrar isso ao leitor. Categorizam-se os textos seminais, as abordagens tradicionais e as abordagens mais dinâmicas. Foss dá ao leitor a oportunidade incomum de estar diante da perspectiva baseada em recursos disposta em uma espécie de quadro geral.

A extensão da perspectiva e as diferenças internas existentes no campo dificultam que se faça uso, em uma mesma obra, de materiais representativos de suas variações mais importantes. Outro ponto que realça a valia dessa oportunidade é a compilação de livros, principalmente aqueles ajustados na segunda seção. Trata-se de títulos conhecidos entre os pesquisadores do campo (e mesmo entre pesquisadores que transitam entre outros campos da estratégia), embora se tenha a impressão de que, muitas vezes, sejam mais citados que efetivamente lidos. A sintetização desses livros permite ao leitor estabelecer um contato efêmero. Uma vez condensados os livros, condensa-se também a leitura.

Na resenha a que se procede, agregam-se três artigos, que nos possibilitam estabelecer diálogos que transcendem a obra. Duas são, portanto, as frentes: interna (os textos da própria obra) e externa (relação entre a obra e os artigos trazidos para a resenha).

O primeiro artigo é o notório texto de Acedo, Barroso e Galan, de 2006, “*The resource-based theory: dissemination and main trends*”, publicado no *Strategic Management Journal*. Um dos mais conhecidos estudos bibliométricos da teoria baseada em recursos, o artigo analisa os pressupostos subjacentes à teoria e aponta suas principais tendências. Reafirma-se no artigo o argumento contido na obra resenhada, de que a perspectiva baseada em recursos constitui um campo heterogêneo. É esse um fundamento comum que justifica tanto o artigo quanto a obra. Três principais tendências são identificadas: a *resource-based view* (RBV) (visão baseada em recursos); a *knowledge-based*



*view (KBV) (visão baseada no conhecimento); e a relational view.*

O segundo artigo é o texto de Ferreira, Serra, Costa e Almeida, de 2016, “*A Bibliometric Study of the Resource-based View (RBV) in International Business Research Using Barney (1991) as a Key Marker*”, publicado no periódico *Revista Innovar Journal*. Assim como o primeiro, é também um trabalho bibliométrico, que analisa como a teoria de recursos e capacidades tem sido incorporada na pesquisa em negócios internacionais. Utiliza como marco, qual exposto no título, o artigo de Barney, de 1991, publicado no *Journal of Management*, “*Firm resources and sustained competitive advantage*” (que poderia ter aparecido também na obra de Foss, mas o autor preferiu incluir o texto de 1986, “*Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy*”, publicado no periódico *Management Science*). O artigo detalha a significante influência da teoria no campo de pesquisa enfocado.

O terceiro artigo é o texto de Norheim-Hansen, de 2018, “*The Virtues of Green Strategies: Some Empirical Support from the Alliance Context*”, publicado no periódico *Journal of Business Ethics*. O artigo propõe estender a *natural-resource-based-view (NRBV)* of the firm para explorar o desempenho das alianças estratégicas, normalmente pesquisadas pela lente da RBV.

O artigo relaciona a atuação ambiental da firma (no nível individual da firma, portanto) com seu nível de satisfação nas alianças. O teste é realizado com uma amostra de gestores (CEOs) noruegueses.

O trabalho é especialmente relevante por contribuir tanto para a literatura de alianças estratégicas quanto de NRBV e ambientalismo corporativo, campos do *management* muito significativos na atualidade.

Os artigos, em conjunto, auxiliam-nos a reler a obra de Foss de modo dialogado. Tendo sido a obra publicada em 1997, o estabelecimento de relações serve ainda ao propósito de aproximar da época atual o debate travado na perspectiva baseada em recursos, uma vez que os artigos são mais recentes que a obra.

Ao fim do desenvolvimento da resenha, discorre-se sobre uma agenda de pesquisas futuras, com base nas reflexões procedidas ao longo do texto.

### Súmula da Obra “Resources, Firms and Strategy”

A obra resenhada encontra-se estruturada segundo abordagem que, como relembraria Foss no capítulo introdutório, “historiadores do pensamento chamam de reconstrução racional” (Foss, 1997, p. 13). As seções são dispostas cronologicamente. O movimento retórico é interessante: volta-se às contribuições que veiculam algo semelhante à perspectiva baseada em recursos moderna e consideram-se essas contribuições precursoras das manifestações do tempo presente (época da publicação da obra). É assim que se procede à leitura dos capítulos iniciais. Selznick e Penrose, por exemplo, são relidos sob a ótica da perspectiva baseada em recursos moderna. O sentido que se confere a esses textos é enviesado por uma racionalização possibilitada apenas décadas mais tarde. A questão que, então, com frequência se coloca é se subsiste um fluxo autêntico ou se as obras seminais, sendo citadas pelos autores que formataram modernamente a perspectiva, somente cumpriram o papel de outorgar credibilidade às suas contribuições. A esse respeito Foss promove uma discussão direta e bastante elucidativa nas páginas 14 a 16.

Como assinalado por Mahoney e Pandian (1992), a RBV chama atenção de pesquisadores diversos, por instigar e possibilitar o estabelecimento de relações entre perspectivas teóricas distintas; particularmente, conecta, segundo os autores, conceitos do *mainstream* da estratégia, *organizational economics* e organização industrial. Para o autor da obra resenhada, a perspectiva baseada em recursos tem “capacidades integrativas, no sentido de que pode alinhar diferentes, mas complementares, perspectivas sobre a firma e estratégia” (Foss, 1997, p. 15). Essa característica, ao mesmo tempo que gera resultados interessantes, também ocasiona fragmentação; e isso se pode notar no compilado de textos integrantes da obra. A forma como os capítulos foram agrupados é reflexo disso.

A obra divide-se em cinco seções: I. Introdução; II. As origens históricas; III. A abordagem baseada em recursos; IV. As capacidades dinâmicas e a abordagem das competências centrais; e V. Retrospecto e perspectiva. A primeira e a última seção contêm apenas um capítulo cada, e é o próprio Foss



quem deles se ocupa. A segunda seção reúne extratos de textos clássicos, lidos, qual já indicado, como textos originários da perspectiva baseada em recursos. A terceira contém trabalhos da abordagem baseada em recursos tradicional (mais estática) e a quarta, de abordagens que incluem na teorização fatores dinâmicos (relacionados, por exemplo, à inovação, aprendizagem organizacional, acumulação de recursos) (mais dinâmica).

Foss reconhece estampar-se na obra a fragmentação constatada no campo teórico e explica no capítulo introdutório a forma de sistematização das seções. Apoiando-se em Mahoney (1995), ressalta que as ramificações sintetizadas nas seções terceira e quarta são diferentes, mas complementares, uma preocupada com o conteúdo da estratégia, outra

com o processo. Pela perspectiva tradicional, analisam-se as condições a serem atingidas para que um recurso gere rendas em estado de equilíbrio. Foss relembra o artigo de 1986 de Barney para exemplificar esse modelo. Já pela perspectiva retratada na quarta seção, enfatiza-se a dinamicidade, a característica processual da estratégia. Um texto modelar é o de Teece, Pisano e Shuen (1997), “Capacidades dinâmicas e gestão estratégica”. Note-se que ambos os modos importam para o pensamento estratégico. A tarefa por cumprir seria, então, integrá-los melhor.

Na tabela disposta na sequência, sumariza-se a estrutura da obra. Indicam-se os títulos das seções e dos capítulos, seus autores e, na última coluna, uma breve descrição do conteúdo do capítulo.

**Tabela 1 - Conteúdo da obra “Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective”**

CAPÍTULO	AUTORES	DESCRIÇÃO
<b>I. Introdução</b>		
<b>1. Recursos e estratégia: uma breve visão geral de temas e contribuições</b>	Nicolai J. Foss	Foss apresenta um retrato da evolução do campo da estratégia, enfatizando o papel da perspectiva baseada em recursos
<b>II. As origens históricas</b>		
<b>2. Liderança em Administração: uma interpretação sociológica</b>	Philip Selznick	Selznick introduz o conceito de “competência distintiva da firma” no contexto de uma rica análise sociológica de liderança
<b>3. A teoria do crescimento da firma</b>	Edith T. Penrose	Penrose propõe e elabora uma conceituação básica da firma baseada em recursos, de acordo com a qual a firma é um conjunto de recursos heterogêneos e, particularmente, os serviços que esses recursos podem gerar; ela aplica essa conceituação a questões relacionadas ao crescimento da firma e a sua diversificação
<b>4. Estratégia e estrutura</b>	Alfred D. Chandler	Chandler descreve como recursos são organizados em uma estrutura administrativa e argumenta que a estrutura segue a estratégia
<b>5. O conceito de estratégia corporativa</b>	Kenneth Andrews	Andrews desenvolve uma conceituação clássica de estratégia: a estratégia como uma questão de alinhamento entre as forças-chave da organização (recursos) e as oportunidades que ambiente identificadas no ambiente a um nível de risco aceitável
<b>6. A organização da indústria</b>	George Richardson	Richardson cunha o conceito de “capacidades” e demonstra como ele provê <i>insights</i> à organização das atividades econômicas em relacionamentos interfirma
<b>7. A estrutura da indústria, rivalidade de mercado e política pública</b>	Harold Demsetz	Demsetz esboça uma teoria do crescimento da firma baseada na eficiência que, em importantes dimensões, antecipa o pensamento baseado em recursos; por exemplo, o conceito de mercados de fatores estratégicos
<b>8. Uma teoria evolucionária da mudança econômica</b>	Ruchard R. Nelson e Sidney G. Winter	Nelson e Winter proveem uma análise única das rotinas da firma e as implicações da rotinização para o comportamento da firma
<b>III. A abordagem baseada em recursos</b>		
<b>9. Economias de escopo e escopo de negócio</b>	David J. Teece	Teece combina a economia de custos de transação com o conceito de economia de escopo para atualizar as ideias de



		Penrose sobre diversificação
<b>10.</b> A visão baseada em recursos da firma	Birger Wernerfelt	Wernerfelt estende a perspectiva baseada em recursos para a vantagem competitiva e o crescimento
<b>11.</b> Em direção a uma teoria estratégica da firma	Richard P. Rumelt	Rumelt cunha o importante conceito de mecanismos de isolamento
<b>12.</b> Mercado de fatores estratégicos: expectativas, sorte e estratégia de negócio	Jay B. Barney	Barney demonstra que uma condição necessária para a vantagem competitiva é a imperfeição presente nos mercados de fatores estratégicos
<b>13.</b> Acumulação de estoque de ativos e sustentabilidade da vantagem competitiva	Ingemar Dierickx e Karel Cool	Dierickx e Cool constroem uma estrutura de estoque e fluxo para analisar a vantagem competitiva sustentável e detalhem mecanismos que podem para ela contribuir
<b>14.</b> Diversificação, renda ricardiana e o q de Tobin	Cynthia A. Montgomery e Birger Wernerfelt	Montgomery e Wernerfelt estendem a teoria de diversificação baseada em recursos e provê teste com dados americanos
<b>15.</b> Os pilares da vantagem competitiva: uma visão baseada em recursos	Margaret A. Peteraf	Peteraf demonstra que os principais insights da teoria baseada em recursos podem ser representados por quatro elementos básicos
<b>16.</b> A visão baseada em recursos dentro da discussão de gestão estratégica	Joseph T. Mahoney e J. Rajendran Pandian	Mahoney e Pandian argumentam que a perspectiva baseada em recursos proporciona o diálogo com outras perspectivas do campo da estratégia
<b>IV.</b> As capacidades dinâmicas e a abordagem das competências centrais		
<b>17.</b> A competência central da corporação	C. K. Prahalad e Gary Hamel	Prahalad e Hamel argumentam que o ativo central da firma é sua competência central
<b>18.</b> Por que as firmas diferem entre si e como isso importa?	Richard R. Nelson	Nelson explora as fontes de heterogeneidade das firmas, baseando-se no raciocínio da economia evolucionária
<b>19.</b> Capacidades dinâmicas e gestão estratégica	David J. Teece, Gary Pisano e Amy Shuen	Teece, Gary e Pisano combinam ideias a economia evolucionária e da perspectiva baseada em recursos para chegar a uma perspectiva mais dinâmica da estratégia
<b>20.</b> Economia de custos de transação em tempo real	Richard N. Langlois	Langlois introduz um contexto dinâmico na economia dos custos de transação, baseando-se no raciocínio baseado em recursos
<b>21.</b> Conhecimento da firma, capacidade combinativas e a replicação de tecnologia	Bruce Kogut e Udo Zander	Kogut e Zander introduzem novas dimensões para caracterizar e analisar o conhecimento organizacional e aplicam isso à análise de inovação e transferência tecnológica
<b>22.</b> Diversificação relacionada, competências centrais e desempenho corporativo	Constantinos C. Markides e Peter J. Williamson	Markides e Williamson estendem as contribuições de Prahalad e Hamel e constroem uma análise detalhada das dinâmicas de diversificação
<b>V. Retrospecto e perspectivas</b>		
<b>23.</b> Recursos e estratégia: problemas, questões em aberto e caminhos adiante	Nicolai J. Foss	Foss faz o fechamento da obra, apontando questões correntes e perspectivas

**Fonte:** embasado em Foss (1997) (tradução nossa).

Na sequência, agregam-se releituras possibilitadas pelos três artigos trazidos para a resenha.

### Acedo, Barroso & Galan (2006)

Menos de 10 anos depois, Acedo, Barroso e Galan (2006) realizaram uma revisão dos papers publicados abordando a *resource-based theory* (RBT), para verificar a sua disseminação e os principais tópicos abordados pelos autores.

Dentro da teoria, os autores identificaram três abordagens, sendo elas: *resource-based view* (RBV), *knowledge-based view* (KBV) e a *relational view*. Fica evidente na análise quantitativa empregada pelos autores que a primeira sobressai diante das outras na quantidade de artigos publicados.

A RBV aparece em duas ramificações, conforme apontam os autores: uma mais



clássica, baseada nos autores clássicos (ou núcleo básico) da perspectiva de capacidades dinâmicas, e outra que os autores chamam de “extensões” desse núcleo básico. As extensões levam a RBV para outras áreas ou disciplinas da administração, incluindo questões ambientais, recursos humanos e marketing.

Por sua vez, a KBV, que é a segunda tendência da RBT, também é dividida em duas perspectivas, sendo uma mais positivista, que foca no conhecimento e na sua importância como um recurso estratégico para as organizações, e outra menos positivista, que adota uma epistemologia pluralista, tendendo mais para o construtivismo social e utilizando-se de argumentos filosóficos, sociológicos, etnometodológicos e de psicologia discursiva.

Na organização da obra, Foss agregou na parte II, seção basilar composta por sete capítulos, uma grande quantidade de construções teóricas. O capítulo 2 registra o texto de Philip Selznick, no qual o autor descontrói a forte tendência existente em toda ação social de se separarem os meios e os fins, supervalorizando um ou outro. Na área da administração, por exemplo, o autor pontua que o culto da eficiência em termos teóricos e práticos são formas modernas de se sobrecarregarem os meios e negligenciarem-se os fins. Quando essa característica é voltada para o estudo da liderança (foco do artigo), Selznick aponta uma significativa fragilidade, pois a liderança está além da eficiência por dois aspectos: a liderança define a missão básica da organização e cria um organismo social capaz de cumprir essa missão.

O viés sociológico mais evidente encontrado nessa parte da obra está no texto de Selznick. O autor resgata um termo já utilizado em obras anteriores, a integridade institucional, que se refere “à persistência dos valores, competência e papel de uma organização” (Selznick, 1997, p. 119). Note-se que a perspectiva institucionalista contemplando a liderança não aparece no levantamento bibliométrico realizado por Acedo, Barroso e Galan (2006).

No capítulo 3, Penrose refuta as ideias de que o tamanho da empresa é diretamente proporcional à sua lucratividade e de que a busca por lucros é a única explicação para que determinada empresa atinja um porte específico. A autora argumenta que a generalização entre tamanho de empresa e lucratividade não pode ser direta, pois a quantidade e a qualidade do

serviço extraído de cada tipo de recurso diferem e que é necessário considerar a subutilização dos recursos existentes. Esses, se puderem ser utilizados de forma rentável, fornecem uma vantagem competitiva para a empresa que os possui.

O texto de Penrose pode ser considerado um clássico na tipologia de Acedo, Barroso e Galan (2006). O mesmo pode se afirmar dos textos registrados no capítulo 4, de Chandler, e no capítulo 5, de Andrews. No primeiro, Chandler descreve como os recursos são organizados nas estruturas administrativas das firmas. O autor concluiu que a estrutura da firma segue a sua estratégia. A diversificação ou a integração, por exemplo, irão requerer formas específicas de organização. Já o texto de Andrews inicia-se com o seguinte questionamento: o que é estratégia? Na sequência, o autor coloca que, tradicionalmente, a estratégia corporativa refere-se às decisões de uma empresa, que determina e revela seus objetivos e metas, produz as principais políticas e planos para alcançar esses objetivos e define o alcance dos negócios da empresa.

No capítulo 6, Richardson sustenta que, ao analisar a realidade industrial por meio de uma dicotomia entre firma e mercado, obtém-se “uma visão distorcida de como funciona o sistema” (Richardson, 1997, p. 61). Também há em seu trabalho a preocupação de se demonstrar alguns tipos de relacionamentos interfirmas, por exemplo, por meio de relações de cooperação. Ademais, Richardson argumenta que as organizações tendem a se especializar em atividades que podem ser consideradas similares e salienta que, além desse aspecto, elas também necessitam adaptarem-se ao fato de algumas atividades serem complementares.

Demsetz, no capítulo 7, explica as razões pelas quais algumas empresas ocupam posição de destaque em relação a sua eficiência, enquanto outras não. O autor destaca que pode ser muito difícil para tais firmas entenderem as razões para essa diferença no desempenho ou saberem quais recursos levam tornam a empresa bem sucedida.

Outro ponto destacado por Demsetz é que, de maneira geral, os países buscam coibir, por meio de sanções legais, aquelas empresas que buscam minimizar a rivalidade do mercado por meio de práticas de monopólio e oligopólio. O autor sugere haver riscos em diminuir a eficiência por meio do uso de políticas de



desconcentração ou antifusão. Fornece, ainda, uma explicação sobre a estrutura e a capacidade da indústria, baseada na superioridade competitiva. O problema enfrentado por uma política de desconcentração é colocado com base nessa explicação. Conclui constatando que existe o perigo de que tal política produza mais ineficiência do que elimina.

Notadamente, a parte II da obra é marcada pela exploração de conceitos da economia, como evidenciado nos textos de Richardson, Demsetz e Penrose. Nelson e Winter, no último capítulo da seção, seguem na mesma direção. Sustenta-se que as organizações obteriam mais êxito aproveitando as capacidades ociosas dos seus funcionários e de outras organizações. Ao fazê-lo, no entanto, elas exercitariam rotinas de planejamento que envolvem a manipulação de símbolos que representam entidades altamente complexas.

Os fundamentos teóricos da RBV explicitados na seção não deixam de demonstrar proximidade teórica com o que Acedo, Barroso e Galan (2006) apontam como *knowledge-based view* (KBV) (visão baseada no conhecimento). Essa perspectiva tem por característica considerar o conhecimento como recurso organizacional de destaque. Quando se olha para a epistemologia predominante na seção introdutória, nota-se a presença de características pouco híbridas e mais próximas de um viés positivista.

Já adentrando a parte III, o Capítulo 9, de Teece, analisa as razões pelas quais algumas firmas optam por manterem-se dominantes em apenas um segmento, enquanto outras diversificam seus produtos, serviços ou mercados em que atuam. Para o autor, as economias de escopo não podem ser o único critério utilizado para determinar a escolha por integração. Logo, seria necessário considerar aspectos como *know-how* e ativos físicos. Ao analisar o texto sob a perspectiva de Acedo, Barroso e Galan (2006), parece que o autor opta por uma visão equilibrada entre uma visão baseada em recursos e a visão baseada em conhecimento.

Na mesma perspectiva de Teece, no décimo capítulo, Wernerfelt coloca que recursos podem ser entendidos como força ou fraqueza da firma;

os recursos podem ser definidos como aqueles ativos (tangíveis e não tangíveis) que têm contato semipermanente com a firma. Trata-se de marcas, conhecimentos tecnológicos desenvolvidos na empresa, uso de mão de obra qualificada, maquinários, processos de eficiência, capital. Para o autor, uma visão baseada em recursos fornece elementos para o entendimento de questões-chave da formulação e diversificação das estratégias das empresas.

No capítulo 11, Rumelt busca aproximar-se da teoria estratégica das empresas e colaborar com uma corrente de pensamento que estava surgindo e “minando” perspectivas baseadas unicamente na econômica neoclássica (EN). No capítulo 12, Barney disserta acerca das implicações competitivas dos fatores estratégicos do mercado. Trata-se de um mercado no qual se pode negociar produtos necessários para implementar estratégias. No capítulo 13, Dierickx e Cool buscam avançar o conceito de mercado estratégico de fatores ao discutir algumas de suas limitações, já que alguns fatores não podem ser negociados no mercado aberto.

Tanto os capítulos supracitados quanto os capítulos 14, de Montogomery e Wernerfelt, o capítulo 15, de Peteraf, e o capítulo 16, de Mahoney e Pandian, parecem integrarem-se na perspectiva clássica da RBV, assim como adotarem uma perspectiva epistêmica positivista, sem se enveredarem por caminhos mais heterodoxos.

Na Parte IV da obra, nota-se um esforço nos textos por se inserirem fatores dinâmicos na discussão da visão baseada em recursos, textos da vertente clássica da RBV. O capítulo 21, que registra um texto de Kogut e Zander, parece destacar-se. O texto traz uma compreensão de conhecimento como efeito de uma construção social dos indivíduos da firma, por duas categorias: informação e *know-how*. Enquanto a informação é definida como fatos, proposições e símbolos, o *know-how* é o acúmulo de práticas ou expertise. Ambas as categorias são articuladas em diferentes níveis e os autores apresentam a informação e o *know-how* por meio do relacionamento do conhecimento do indivíduo, grupo, organização e rede, como ilustrado na tabela 2.

**Tabela 2** – O relacionamento do conhecimento do indivíduo, grupo, organização e rede

	Indivíduo	Grupo	Organização	Rede
Informação	Fatos	Quem sabe o quê	Lucros Dados contábeis Estrutura formal e informal	Preços Quem contatar Quem tem o quê
<i>Know-how</i>	Habilidade de como comunicar Solução de problemas	Receitas de organização como os métodos tayloristas ou produção artesanal	Princípios de organização de ordem superior de como coordenar grupos e transferir conhecimento	Como cooperar Como vender e comprar

**Fonte:** traduzido de Kogut e Zander (1997, p. 313).

Passa-se, na sequência, ao texto de Ferreira *et al.* (2016), que esmiúça o aporte da RBV na disciplina de negócios internacionais.

### Ferreira, Serra, Costa & Almeida (2016)

Ferreira *et al.* (2016) verificaram o impacto da RBV em pesquisas sobre negócios internacionais por meio de técnicas bibliométricas em artigos publicados entre 1991 e 2010 em cinco relevantes periódicos de negócios internacionais, utilizando o trabalho de Barney (1991) como um marco para a área.

Os autores verificaram que os temas mais recorrentes são “internacionalização, modelos de entrada e estratégia de vantagem”, “ambiente, geografia, cluster e regional” e “capacidades, conhecimento, visão baseada em recursos”. O primeiro é relacionado a entender internacionalização ao examinar fatores internos da firma; o segundo, à tomada decisão voltada para a localização como vantagem estratégica; o terceiro, ao impacto de decisões na internacionalização.

Na parte II da obra resenhada, na qual se reconstrói a origem histórica da RBV, a questão relacionada à internacionalização não tem destaque. Os grandes temas introdutórios estão ligados a recursos, capacidade, liderança e estratégia corporativa. Trata-se de uma seção introdutória, com forte carga teórica. Trabalhos que conectam RBV com internacionalização aparecem efetivamente apenas na parte III da obra. Nela, alguns capítulos podem trazer contribuições para a discussão.

No capítulo 9, Teece analisa as razões pelas quais algumas firmas optam por manterem-se dominantes em apenas um segmento, enquanto outras diversificam seus produtos, serviços ou mercados que atuam. Quando se trata de diversificação de mercados, é possível remeter aos mercados externos, questão que aparece no capítulo 14, de Montogomery e Wernerfelt. Para

os autores, a diversificação pode ser uma possibilidade considerável para os negócios. Dois argumentos são utilizados: i) uma diversificação mais ampla sugere a existência de menos fatores específicos, que normalmente rendem menos vantagem competitiva; ii) um dado fator irá desvalorizar mais quando transferido para mercados que sejam menos parecidos com aqueles do qual são originados.

Na parte IV da obra, pouco se fala de temas ligados a negócios internacionais. Os autores parecem preocupar-se mais com a competitividade da firma dentro do seu contexto, sem considerar investidas internacionais. Apesar disso, dois capítulos podem ser utilizados proficuamente para discutir a relação de RBV com as firmas internacionalizadas, o 17 e o 19, que registram textos, o primeiro de Prahalad e Hamel, e o segundo de Teece, Pisano e Shuen.

O texto de Prahalad e Hamel aborda três campos nos quais as corporações disputam com os concorrentes por liderança: competências essenciais, produtos essenciais e produtos finais. Entendem-se competências essenciais como o aprendizado coletivo que visa harmonizar a corporação na entrega de trabalho e qualidade por meio de comunicação, envolvimento e profundo comprometimento. Tomando este conceito como base, os autores defendem que a clara compreensão das competências essenciais de uma corporação proporciona para ela uma melhor atuação nos mercados existentes, assim como também vislumbra a possibilidade de criação de mercados para que a corporação possa atuar. A compreensão das competências internas de uma firma proporciona, portanto, possibilidade de a firma internacionalizar-se, uma vez que facilita a identificação (e até mesmo a criação, como colocam os autores) de mercados nos quais ela possa atuar, tendo em



vista uma estratégia de liderança global, por exemplo.

No texto de Teece, Pisano e Shuen, discute-se sobre as capacidades dinâmicas, entrando-se em questões como replicabilidade e imitabilidade dos processos e das posições organizacionais. Com relação à ideia de replicabilidade, os autores explicam que ela se refere à transferência de uma firma para outra, o que presume um conhecimento *a priori* e, em muitos casos, a transferência de indivíduos capacitados. Abrir uma filial em outro país pode demandar, igualmente, a transferência de indivíduos capacitados, que carregam consigo o conhecimento desenvolvido pela firma, necessário à atuação pretendida. Operam esses indivíduos como vetores de replicação das capacidades originadas na matriz. A disponibilidade de indivíduos capacitados deve, portanto, ser levada em consideração pela firma que pretende se internacionalizar por meio de abertura de filiais. O trabalho deles pode ir além, no entanto, de simplesmente replicar: são também compelidos a adequar as capacidades ao contexto em que se acha envolvida a filial.

### Norkheim-Hansen (2018)

Norkheim-Hansen (2018) aborda o desempenho em alianças estratégicas por meio de uma lente específica da visão baseada em recursos, a *natural-resource-based view* (NRBV) da firma, que se sustenta sobre a relação entre a atuação ambiental da firma e sua performance.

Para realizar essa investigação, Norkheim-Hansen estipula cinco hipóteses, as quais são testadas por meio de um questionário, contendo questões na escala Likert, sobre a satisfação nas alianças de empresas de manufatura. A amostra compõe-se de 61 empresas norueguesas. Verifica-se que a satisfação na aliança está positivamente associada à confiança mútua, compatibilidade partidária, proatividade ambiental da firma e proatividade ambiental do parceiro.

Na parte II da obra de Foss, o texto de Richardson, que levanta questões ligadas à cooperação e a relacionamentos interfirmas, pode contribuir para a discussão. Norkheim-Hansen relembra que as “questões de alianças estratégicas têm sido intensamente utilizadas na visão baseada em recursos” (2018, p. 1161). Pelo que se nota, a abordagem de capacidades presente na obra resenhada ainda é relevante e

com perspectiva de perenidade entre os pesquisadores da área.

A ideia de parceria como estratégia, discutida por Norheim-Hansen, pode receber contribuições significativas de boa parte dos capítulos presentes na parte IV da obra resenhada – os capítulos 19, 20, 21 e 22.

Teece, Pisano e Shuen, no capítulo 19, apresentam três categorias da capacidades dinâmicas que podem complementar a visão de Norheim-Hansen de que a proatividade ambiental é compreendida como uma capacidade dinâmica. As três categorias são processos, posição e caminhos. Processos referem-se às atividades, rotinas e padrões realizados dentro da firma; posição, à(s) propriedade(s) intelectual(is) ou tecnológica(s) que a firma possui e a sua articulação para atender à estratégia adotada; e caminho (ou dependências de caminho) à consideração do passado da firma na determinação dos próximos passos e das oportunidades que a firma poderá perseguir.

A compreensão dessas três categorias pode auxiliar as firmas na proatividade ambiental presente em Norheim-Hansen como um facilitador para identificar oportunidades e melhorar a criação compartilhada de valor entre as firmas parceiras.

No capítulo 20, o texto de Langlois não trata explicitamente de parcerias, mas aborda as conexões que a firma faz com outras quando tem interesse em uma capacidade que não pretende desenvolver internamente. Essa situação pode ocorrer porque o custo para desenvolver essa capacidade internamente seria muito elevado, o que acaba tornando inviável a construção interna e interessante, por outro lado, relacionamentos com outras firmas por meio dos quais se supra a falta da capacidade. Essa visão alinha-se com o texto de Kogut e Zander, registrado no capítulo 21 da obra. Nele se discute sobre a capacidade de inovação que se origina da capacidade combinativa do aprendizado interno ou externo, no qual os autores incluem as parcerias como as *joint ventures* ou outras alianças estratégicas. As parcerias proporcionam um auxílio na capacidade inovativa da firma, aprimorando sua capacidade competitiva e, consequentemente, outorgando-lhe vantagem.

Por fim, o capítulo 22, que registra o texto de Markides e Williamson, aborda as relações entre as unidades estratégicas, o que pode ser



também levado para a questão de parcerias entre firmas. Mais ao final do capítulo, os autores apresentam cinco categorias de relação entre unidades estratégicas de negócios. A primeira é a relatividade exagerada, quando existe pouco potencial para explorar as similaridades entre as unidades de maneira que se venha a gerar vantagem competitiva significativa. A segunda é quando o ativo estratégico pode ser dividido com outra unidade a fim de alcançar economias de escopo. A terceira é quando não é possível transferir o ativo estratégico, mas é possível utilizar a competência para melhorar o ativo estratégico presente em outra unidade estratégica de negócio. A quarta é quando se utiliza a competência essencial para criar um novo ativo estratégico ou um novo negócio mais rapidamente e com menor custo. A quinta é quando o processo de criar um novo ativo estratégico/novo negócio gera uma competência que pode melhorar um ativo estratégico existente em outra unidade estratégica de negócio. Essas categorias apresentam potencial para agregar categorias de análise para as hipóteses desenvolvidas por Norheim-Hansen (2018) sobre a proatividade ambiental nas parcerias ou para outras questões que possam ser relevantes para parcerias entre firmas.

### Considerações Finais

Nas suas próprias considerações finais, Foss afirma que a perspectiva baseada em recursos é (em 1997) uma perspectiva ainda emergente (p. 346). Vinte anos depois, será que já se pode afirmar que se trata de uma perspectiva consolidada? Diferentemente de muitas ideias que emergiram no campo maior da estratégia, a perspectiva baseada em recursos não foi uma moda passageira. Pelo contrário. Quem procurar por trabalhos que a adotam como referencial notará que, desde a década de 1980, as pesquisas não cessaram. Nas disciplinas de estratégia lecionadas nos cursos de graduação e pós-graduação em Administração, é corriqueiro deparar-se com conteúdos a ela relativos. No universo corporativo, conceitos que com ela despontaram ainda se fazem presentes – expressivamente, por sinal.

Aquilo, no entanto, que reflete a confusão terminológica existente no campo persiste, pelo menos em alguma medida notável. Isso nos leva a refletir sobre o grau de unidade do campo, que, após décadas, continua heterogêneo. Recursos, capacidades, competências, ativos,

como já apontado por Foss, ainda são, com frequência, utilizados como conceitos equivalentes. Talvez por causa da abertura do campo ao diálogo com diferentes vertentes de pesquisa, os padrões evolutivos a considerar não são tão claros. A confusão terminológica apontada guarda relação com a diversidade de *backgrounds* utilizados na pesquisa. Como fazer pesquisa na perspectiva baseada em recursos? Essa continua sendo uma questão que intriga os pesquisadores do campo.

No capítulo final, Foss levanta um catálogo de problemas e questões em aberto da perspectiva baseada em recursos. A despeito de já transcorridas praticamente duas décadas da publicação da obra, considera-se relevante resgatar nesta seção os desafios que, na visão do autor, vinham sendo enfrentados na constituição do campo. Evidentemente, muito do que ali se coloca passou por amadurecimento. Ao ler o texto, fica-se com a impressão, no entanto, de que se está diante de pontos que dificilmente deixarão de suscitar a reflexão dos pesquisadores.

Foss apoia-se no *framework* dos quatro estágios de Hogarth *et al.* para discutir a falta de integração da análise do crescimento da firma e da mudança com a análise da vantagem competitiva sustentável. O problema seria a inexistência de um modelo conceitual claro sobre a criação endógena de novos recursos. Reflexo disso é a acomodação na mesma perspectiva (baseada em recursos) de discursos bastante distintos: um de estilo estático, outro de estilo dinâmico (como demonstrado pelos próprios textos compilados na obra). Uma das razões a justificar a dificuldade de criação do referido modelo conceitual é o tipo de economia no qual a perspectiva se sustenta, à qual Foss se refere como “(*hard*) equilibrium economics”. A alternativa não seria, no entanto, abandonar a base econômica, mas abrir-se a outros tipos de economia, como a evolucionária, representada, por exemplo, por Nelson e Winter (1982).

A unidade de análise da perspectiva baseada em recursos é outra questão em aberto levantada por Foss. Qual é a unidade? Mesmo hoje, a pesquisa na perspectiva é oscilante. Contratos? Competências? Recursos isolados? Recursos agrupados? A adequação da unidade de análise pode variar de acordo com o problema de pesquisa. Foss chama atenção, no entanto, para o risco de se adotar como unidade de análise um recurso isoladamente, uma vez que pode não ser



a unidade ou a raridade de um recurso que importa, mas seu ajuste em um sistema maior da firma, que, por sua vez, está inserida em um ambiente. Enfim, a despeito da necessidade de teorizações voltadas para o recurso (e.g., Peteraf, 1993), as análises empíricas amparadas na perspectiva baseada em recursos tendem a demandar que se amplie o nível de análise, dada a complexidade da empiria.

O ambiente, por sinal, é, historicamente, foco de embate quando se avalia a perspectiva baseada em recursos. É comum ouvirmos que a perspectiva negligencia o ambiente. Seguida a essa crítica vem a contraposição à perspectiva porteriana (Porter, 1980). Parece-nos, todavia, que, embora não sem sentido, a crítica tem sido, não raro, exagerada. Basta olhar, por exemplo, para o clássico de Dierickx e Cool (1989). A perspectiva baseada em recursos pode, inclusive, somar para a análise ambiental, na medida em que propicia um olhar diferente do da economia da organização industrial. Não há perspectivas ou ideias cabais a respeito da estratégia. Pensar dessa forma estimula a criatividade e contribui, por consequência, para incrementar o pensamento em gestão estratégica.

Na seção final, Foss mostra cautela em relação ao otimismo por ele manifestado até então. Parte dessa cautela continua justificável: a perspectiva baseada em recursos ainda enfrenta problemas de difícil solução. Ele próprio previu que eles a acompanhariam por um longo tempo. Parte dela não mais se sustenta, no entanto. Se as manifestações modernas da perspectiva baseada em recursos remontavam, quando da publicação da obra, a pouco mais de uma década, hoje já se vão mais de três décadas e um extenso volume de pesquisa produzida. A perspectiva baseada em recursos reavivou ideias contidas em escritos antigos, clássicos da estratégia e, mantendo relação com a realidade prática e respondendo a algumas das questões básicas da estratégia (como reconhece Foss), ganhou a atenção dos pesquisadores do campo, assumindo posição central.

O artigo de Acedo, Barroso e Galan (2006), publicado quase dez anos após a obra resenhada, mostra não apenas as tendências desenvolvidas dentro da teoria baseada em recursos como também permite inferir a relevância da teoria no campo maior das ciências sociais. A estrutura intelectual da teoria

é desvendada. Muitos dos textos compilados na obra de Foss aparecem nos resultados da pesquisa bibliométrica. Interessante notar que, de acordo com a classificação empreendida pelos autores, textos representativos da abordagem das capacidades dinâmicas (Nelson & Winter, 1982; Teece, Pisano, & Shuen, 1997) operam não propriamente como tendência, mas como elementos de ligação entre elas. Ao lado leitura da obra resenhada, o artigo de Acedo, Barroso e Galan é fundamental para a compreensão da perspectiva baseada em recursos. Enquanto Foss propicia ao leitor os principais textos integrantes da perspectiva, o artigo desenha o movimento do campo teórico especialmente depois dos textos seminais.

O artigo de Ferreira *et al.* (2016) parte da influência da RBV na disciplina de negócios internacionais. Utiliza como referência, para tanto, o clássico artigo de Barney, de 1991. Como colocam os autores, enquanto estudos clássicos de negócios internacionais tinham uma visão mais econômica e observavam países e transações, a RBV fundamentou muitos dos estudos recentes em firmas multinacionais. De fato, muito da pesquisa em negócios internacionais versa sobre estratégias internacionais. O movimento ocorrido no campo é descrito da seguinte forma: originalmente, influência da economia e foco em variáveis macro, como comércio e investimento estrangeiro; depois, mudança para as transações e Teoria dos Custos de Transação; depois, mudança para a firma, quando a RBV ganha espaço. Pela linha descrita, nota-se como a perspectiva baseada em recursos conduz a pesquisa (em geral, não apenas na disciplina analisada) para priorizar o nível da firma.

O artigo de Norheim-Hansen (2018) alinha-se com duas das questões mais modernas com que lidam as organizações nos tempos atuais, proatividade ambiental e alianças estratégicas. A pesquisa demonstra como a perspectiva baseada em recursos, especificamente a NRBV, pode contribuir constantemente para extensões pouco provavelmente imaginadas quando do início do campo teórico. Os resultados confirmam haver virtudes nas estratégias verdes no contexto de alianças. A proatividade ambiental, considerada uma capacidade dinâmica, possibilita a melhor utilização dos recursos dos recursos comprometidos nas alianças e maximiza a criação de valor. Saliente-se que a pesquisa, ainda que



tangencialmente, liga a perspectiva baseada em recursos à ética corporativa, mostrando, como coloca o autor, que ações éticas relativas ao ambiente podem melhorar a competitividade da firma.

A leitura da obra resenhada e dos artigos selecionados apresentam como a perspectiva baseada em recursos se constituiu e exemplificam como têm sido aplicada. Especialmente os dois artigos mais recentes indicam que a perspectiva tem um grande potencial de incorporar-se a áreas diversas e a elas acrescer conhecimentos relevantes. Algumas das questões levantadas por Foss em 1997 aparecem mais amadurecidas nos artigos. O problema da dinamicidade, por exemplo, é no artigo de Norheim-Hansen (2018) enfrentado enfocando-se a proatividade ambiental como capacidade dinâmica.

O contexto evidentemente favorece a abordagem: tanto as contingências ambientais (mutáveis) quanto os objetivos do parceiro estratégico (também mutáveis) exigem das firmas envolvidas nas alianças constantes adaptações ao longo do tempo. Outras questões, no entanto, persistem como desafios. Na pesquisa em negócios internacionais parece ainda haver necessidade identificar recursos como entidades individuais, aqueles, como colocam os autores, que encontram os atributos estatuídos por Barney.

### Agenda de Pesquisas Futuras

A agenda de pesquisas na perspectiva baseada em recursos passa pela heterogeneidade inerente à sua constituição como campo teórico, característica sobressaltada na obra resenhada. O potencial integrativo da perspectiva, destacado por Mahoney e Pandian (1992), orientou seu desenvolvimento e, provavelmente, continuará orientando. No capítulo final, Foss utiliza a expressão “*joint-venture intelectual*” (pp. 345 e 346) para designar referido potencial. Outra frente importante (e ligada à primeira) forma-se na superação de limitações que caracterizam seu corpo teórico inicial, configurado a partir da década de 1980. Os comentários de Foss a respeito dessa segunda frente ainda soam atuais.

A perspectiva baseada em recursos tem um comprometimento muito intenso com ideias de equilíbrio, ao passo que a estratégia está muito relacionada a “períodos de desequilíbrio” (no sentido shumpeteriano da expressão, destaca

Foss). Embora não se anteveja razão para a perspectiva abandonar o equilíbrio, sente-se ser necessário trazer para o seu foco questões ligadas ao processo da estratégia. Isso, porém, representa um desafio, uma vez que o processo é mais impreciso e mais difícil de entender que o equilíbrio. Em tempos de mudanças rápidas, atentar para o desequilíbrio torna-se ainda mais relevante. O potencial integrativo da perspectiva baseada em recursos pode ser benéfico nessa empreita. Foss indica deixar-se a perspectiva influenciar pela economia evolucionária. O objetivo é uma perspectiva baseada em recursos mais dinâmica.

Outro ponto consiste na explicação da criação de novos recursos. Talvez isso seja mais um reflexo da priorização pela perspectiva baseada em recursos do conteúdo em detrimento do processo da estratégia. A pesquisa na perspectiva muitas vezes leva em conta, como coloca Foss, o estado final de processos prévios de criação de recursos. Carece-se, no entanto, de atenção para a criação em si. Entende-se que pesquisas que se voltem para tanto ainda são bem-vindas. Como relembra o autor, uma premissa básica da perspectiva é a heterogeneidade entre as firmas, estado cuja sustentação depende da renovação dos recursos de firma. A heterogeneidade pode ser presumida no formato teórico; a prática corporativa não nos permite, todavia, esquecer que deve ser ela desenvolvida e mantida, não raro a muito custo. Ele indica pesquisas em opções reais, dependência de caminho, aprendizagem organizacional e complementariedades como possíveis direções para superar a limitação.

Complementarmente, é conveniente lembrar, como colocado na seção anterior, que uma das críticas mais emblemáticas dirigidas à perspectiva baseada em recursos é a negligência em relação ao ambiente. Embora a perspectiva de fato priorize o âmbito interno da firma, a análise ambiental pode, no entanto, também dela se beneficiar. A pesquisa na perspectiva baseada em recursos ainda se encontra, em larga medida, amarrada com o lado interno da firma. Pesquisas futuras poderiam expandir seus horizontes para o lado de fora. Ao tratar do assunto, Foss conjectura que a perspectiva poderia ajudar a entender a natureza da mobilidade e das barreiras de entrada, atentando para os recursos nos quais elas se baseiam. Complementa com o seguinte exemplo: conhecer a escala mínima de unidades a serem



produzidas para se ter eficiência não é suficiente, uma vez que o entrante precisa conhecer igualmente sobre os recursos necessários para produzir com eficiência essa escala de produção (Foss, 1997, p. 357). Aumentar o foco no ambiente na pesquisa pode ser, assim, um caminho profícuo também.

A capacidade integrativa da perspectiva baseada em recursos é demonstrada pelos artigos resgatados. Já no estudo bibliométrico de 2006, conduzido por Acedo, Barroso e Galan, constata-se que, embora a difusão das abordagens ligadas à perspectiva tivesse ocorrido principalmente em periódicos do campo da estratégia, um número crescente de artigos em outros campos da gestão, como marketing, produção e estudos organizacionais, e mesmo em campos não relacionados diretamente, como economia, sistema de informação e pesquisa e desenvolvimento. A ligação entre a RBV (*resource-based theory*, como os autores designam a teoria) e outras teorias e abordagens para o estudo das organizações é, inclusive, um caminho indicado para pesquisas futuras. O artigo de Ferreira *et al.* (2016) publicado uma década depois, debruça-se justamente sobre um sítio de interseção entre a RBV e outra área, os negócios internacionais, na qual se destaca o tipo de organização denominado multinacionais.

Detalhando as frentes em que a RBV é aportada na área de negócios internacionais, a pesquisa demonstra que a interseção desmembra-se em frentes diversas, enriquecendo o cruzamento. O mesmo deve ocorrer também quando a perspectiva é interseccionada com outras áreas. As possibilidades de pesquisas futuras apontadas pelos autores são extensas. Destaque-se a

exploração de temas para cujo tratamento a RBV tem sido menos utilizada, como “diversificação”, “cultura”, “equipe de alta direção e recursos humanos”, “pequenas e médias empresas” e “empreendedorismo” (em comparação com outros, como “internacionalização e modos de entrada” e “empresas multinacionais e subsidiárias”). Igualmente, destaque-se a oportunidade, para o estudo da internacionalização, de combinar diferentes recursos específicos da firma e recursos específicos da localização – o que se avalia ser altamente interessante.

O mais recente dos artigos, “*The Virtues of Green Strategies*” (Norheim-Hansen, 2018), constitui ele próprio uma agenda das mais modernas. Pesquisas que apenas reproduzissem o artigo em outros contextos (a coleta limita-se a CEOs noruegueses) já seriam oportunas. O autor chama atenção para possibilidades de consistência ou conflito em comparação com resultados de pesquisas que venham a ser conduzidas em outros países, o que significa uma preocupação com a consideração do ambiente na pesquisa na perspectiva baseada em recursos, ponto já sobressaltado aqui. As contribuições do tipo de pesquisa relatado no artigo são extremamente atuais e relevantes. Elas decorrem da identificação básica de como a proatividade em relação ao ambiente influencia o desempenho interorganizacional. Especificamente, a proatividade ambiental é avaliada como uma capacidade dinâmica que afeta a satisfação dos parceiros com a aliança. Sustentabilidade ambiental e relacionamento interorganizacional são temas que, ainda mais quando relacionados, podem gerar extensões significativas sob a lente da perspectiva baseada em recursos.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset accumulation and sustained competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.

Ferreira, M. P., Serra, F. R., Costa, B. K., & Ameida, M. (2016). A Bibliometric Study of the Resource-based View (RBV) in International

## Referências

Acedo, F. J., Barroso, C., & Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621-636.

Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill: Dow Jones-Irwin.

Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.



- Business Research Using Barney (1991) as a Key Marker. *Revista Innovar Journal*, 26(61), 131-144.
- Foss, N. J. (ed.). (1997). *Resources, Firms, and Strategies: a reader in the resource-based perspective*. New York: Oxford University Press.
- Kogut, B., & Zander, U. (1997). Knowledge for the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. In N. J. Foss. (Ed.). *Resources, Firms, and Strategies: a reader in the resource-based perspective* (pp. 306-326). New York: Oxford University Press.
- Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33(2), 91-101.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The Resource-based View in within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal* 12(52), 61-74.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146.
- Norheim-Hansen, A. (2018). The Virtues of Green Strategies: Some Empirical Support from the Alliance Context. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 1161-1173.
- Penrose, E. E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Richardson, G. B. (1997). The Organisation of Industry. In N. J. Foss. (Ed.). *Resources, Firms, and Strategies: a reader in the resource-based perspective* (pp. 60-72). New York: Oxford University Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.
- Selznick, P. (1997). Leadership in Administration: a Sociological Interpretation. In N. J. Foss. (Ed.). *Resources, Firms, and Strategies: a reader in the resource-based perspective* (pp. 21-26). New York: Oxford University Press.
- Stieglitz, N., & Heine, K. (2007). Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 28(1), 1-15.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

