



RAE-eletrônica

ISSN: 1676-5648

rae@fgv.br

Escola de Administração de Empresas de São

Paulo

Brasil

GONÇALVES TONDOLO, VILMAR ANTONIO; BITENCOURT, CLÁUDIA CRISTINA
UMA PERSPECTIVA BASEADA EM RECURSOS NO AGRONEGÓCIO COOPERATIVO

RAE-eletrônica, vol. 7, núm. 1, enero-junio, 2008

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205114657004>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

The logo for Redalyc.org features the word "redalyc" in a red, cursive, lowercase font, followed by ".org" in a smaller, black, sans-serif font.

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

RAE eletrônica

ARTIGOS
ARTÍCULOS
ARTICLE

**UMA PERSPECTIVA BASEADA EM RECURSOS NO AGRONEGÓCIO COOPERATIVO
UNA PERSPECTIVA BASADA EN RECURSOS EN EL AGRONEGOCIO COOPERATIVO
A RESOURCE-BASED PROSPECT FOR COOPERATIVE AGRI-BUSINESS**

Por:

**VILMAR ANTONIO GONÇALVES TONDOLO, FSG
CLÁUDIA CRISTINA BITENCOURT, UNISINOS**

RAE-eletrônica, v. 7 n. 1, Art. 3, jan./jun. 2008

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4517&Secao=ARTIGOS&Volume=7&Numero=1&Ano=2008>

©Copyright, 2008, RAE-eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não-comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação: raeredacao@fgv.br.

A *RAE-eletrônica* é a revista on-line da FGV-EAESP, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o site www.rae.com.br/eletronica.

RAE-eletrônica
ISSN 1676-5648

©2008 Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração
de Empresas de São Paulo.



RESUMO

Por meio de um estudo de caso, este artigo caracteriza um Complexo Portuário (CP) como um recurso para obtenção de vantagem competitiva, sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos. Os resultados identificam que o CP se caracteriza como um recurso heterogêneo, sustentável e apropriável. Destacam-se também as vantagens que o recurso proporciona e sua importância para o fortalecimento e união do sistema cooperativo gaúcho.

PALAVRAS-CHAVE: Vantagem competitiva, agronegócios, cooperativas, estratégia, visão baseada em recursos.

ABSTRACT

By means of a case study, this paper characterizes a port complex (PC) as a resource for the acquisition of competitive advantage, under the Resource Based View perspective. The results reveal that the PC is a heterogeneous, sustainable and suitable resource. The advantages provided by the resource and its importance for strengthening and integrating the cooperative system in Rio Grande do Sul, Brazil, are also highlighted.

KEYWORDS: Competitive advantage, agribusiness, cooperatives, strategy, resource-based view.

INTRODUÇÃO

A ênfase dos estudos em estratégia predominante até o final dos anos 1980 referia-se a uma abordagem externa às organizações, na qual se defendia que o resultado da empresa estava condicionado a seu posicionamento no mercado. Emergiu, nos anos 1990, uma nova abordagem, que resgatou a análise interna organizacional, sustentando que o resultado superior, ou a vantagem competitiva, se relaciona a diferenças internas entre empresas. Esta abordagem é considerada como a mais consistente para determinar vantagem competitiva entre empresas (BARNEY, 2001).

Esse estudo se apóia na idéia de a vantagem competitiva ser baseada nos recursos e nas capacidades da empresa. Sob esta lógica, o potencial de vantagem competitiva é determinado pela heterogeneidade de recursos e pelas capacidades dominadas pelas empresas em determinada área de atuação no mercado, conforme o arcabouço teórico conhecido como Visão Baseada em Recursos (VBR).

O artigo apresenta a seguinte questão norteadora: como se caracteriza um Complexo Portuário (CP) sob a lógica de recurso em função de três condicionantes da vantagem competitiva: heterogeneidade, sustentabilidade e apropriabilidade? O objetivo central do trabalho é compreender, conforme a percepção dos gestores do sistema cooperativo, se o CP se caracteriza como um recurso heterogêneo, sustentável e apropriável, tendo como referência o modelo apresentado por Herzog (2000).

O trabalho está organizado da seguinte forma. Primeiramente, caracterizam-se recursos como fontes de vantagem competitiva teoricamente. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos empregados no estudo. Por fim, descrevem-se os resultados encontrados, refletindo-se sobre suas implicações acadêmicas e gerenciais.

RECURSOS COMO FONTES DE VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva pode ser obtida pelas diferenças internas entre empresas em uma mesma indústria. Entre tais diferenças, destacam-se a disponibilidade de recursos existentes e suas características, e as decisões administrativas de como explorar estes recursos. Os recursos de uma empresa proporcionam suporte ao posicionamento estratégico (GRANT, 1991; DIERICKX, COOL,

1989). Para Penrose (1962, p. 27), “a empresa é uma coleção de recursos produtivos cuja disposição entre os diferentes usos ao longo do tempo é determinada por decisões administrativas”. De acordo com Lippman e Rumelt (2003), a Visão Baseada em Recursos (VBR) tem sido o principal caminho para transferir conceitos de rendas econômicas ao estudo da estratégia competitiva.

O desempenho organizacional está associado à habilidade da gestão em observar e gerir os desafios táticos e estratégicos ao longo do tempo (SMITH, TUSHMAN, 2005). Nem todos os recursos têm o potencial de sustentar a vantagem competitiva. Como explicam Dierickx e Coll (1989), estoques estratégicos de ativos são aqueles não comerciáveis, não imitáveis e não substituíveis. Barney (1991) afirma que um recurso com potencial de sustentação de vantagem competitiva deve ser valioso, explorando oportunidades ou neutralizando ameaças; deve ser raro entre as empresas correntes e potenciais concorrentes; deve ser imperfeitamente imitável; e não pode ser estrategicamente substituível.

Como abordam Collis e Montgomery (1995), um recurso valioso habilita a empresa a desempenhar uma atividade melhor e com custo reduzido em relação aos competidores. Um recurso perfeitamente negociável no mercado, ou passível de imitação, não garante a sustentabilidade da vantagem competitiva (DIERICKX, COOL, 1989). Consideram-se condicionantes-chave para a vantagem competitiva baseada em recursos a heterogeneidade, a sustentabilidade e a apropriabilidade (HERZOG, 2000).

A heterogeneidade é interpretada como o perfil próprio de recursos e capacidades de determinada empresa, sendo limitada por um estoque de recursos que condicionam sua ação estratégica e sua geração de vantagem competitiva. A sustentabilidade complementa a heterogeneidade como condição essencial à sustentação da vantagem competitiva, impedindo que seja erodida pela concorrência. A apropriabilidade, terceiro fator condicionante da vantagem competitiva, consiste na permanência das rendas geradas pela exploração dos recursos na empresa.

Herzog (2000) destaca ainda que os três condicionantes da vantagem competitiva estão inter-relacionados; nenhum garante vantagem competitiva ao longo do tempo de forma isolada. O modelo proposto por Herzog incorpora ao processo de análise estratégica o pressuposto da VBR. Como o autor destaca, é difícil identificar uma oportunidade externa sem o conhecimento dos recursos necessários para explorá-la, e a VBR preconiza que os recursos internos são os limites para a busca de oportunidades.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é caracterizada como um estudo de caso exploratório, com abordagem qualitativa. A técnica de coleta de dados utilizada foi a realização de entrevistas semi-estruturadas. Para a análise dos dados, empregou-se a técnica de análise de conteúdo.

A execução da pesquisa ocorreu em duas etapas. Na primeira etapa, foi feita a análise do CP como um recurso em função do modelo de referência de Herzog (2000). A coleta e a análise de dados nessa etapa foram direcionadas para estudo do CP como um recurso pela sua valoração em função dos três condicionantes da vantagem competitiva baseada em recursos: heterogeneidade, apropriabilidade e sustentabilidade. Foram realizadas seis entrevistas com dois gestores do CP, aqui denominados GESTOR A e GESTOR B, representando um terço da cúpula da organização,

A segunda etapa envolveu a identificação, com base na percepção dos gestores de cooperativas usuárias, das vantagens e eventuais desvantagens em exportar e importar produtos pelo CP. Nesta etapa, buscou-se identificar se há diferenças na percepção dos gestores de cooperativas pertencentes e não pertencentes à Central de Cooperativas quanto ao recurso. Todas as cooperativas pertencem ao sistema da Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul (Fecoagro/RS).

Para a seleção das cooperativas, usou-se como critério o somatório de movimentação de soja acumulada pelas cooperativas no CP, nas safras de 2002 e 2003. As cooperativas usuárias foram separadas em dois grupos distintos, um agrupando a movimentação das cooperativas pertencentes à Central e outro agrupando a movimentação das cooperativas não pertencentes à Central. Em cada agrupamento foi elaborada uma classificação em três níveis – A, B, e C. De cada grupo de cooperativas, foram selecionadas cooperativas com as seguintes características: (i) duas cooperativas da classe A, ou seja, com alta movimentação; (ii) uma cooperativa da classe B, com média movimentação; (iii) e, uma cooperativa da classe C, com baixa movimentação. Dessa forma, primou-se pela pluralidade do grupo de cooperativas pesquisadas.

Foi entrevistado um executivo de cada cooperativa selecionada. Os entrevistados tiveram sua identidade preservada, sendo identificados nesse trabalho por: (i) gestor de cooperativa não pertencente à Central (COOP 1-4); (ii) gestor de cooperativa pertencente à Central (COOP 5-8). A coleta de dados, na segunda etapa da pesquisa, também ocorreu por meio de entrevistas semi-estruturadas.

As etapas do procedimento metodológico estão sintetizadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Síntese da seqüência metodológica da pesquisa

Primeira etapa da pesquisa: Análise interna	Objetivo: Valorar o CP como um recurso em função do modelo de referência HERZOG (2000).
Passos metodológicos	Descrição das ações
Passo 1	Elaboração e validação do instrumento de coleta de dados: roteiro das entrevistas semi-estruturadas.
Passo 2	Definição dos sujeitos para entrevista: Gestores do CP.
Passo 3	Coleta de dados: realização nas dependências do CP das seis entrevistas semi-estruturadas (os depoimentos foram gravados).
Passo 4	Transcrição das entrevistas.
Passo 5	Análise dos dados: análise de conteúdo como referência.
Segunda etapa da pesquisa: Análise externa	Objetivo: Identificar as vantagens e eventuais desvantagens do uso do CP (pela percepção dos gestores de cooperativas).
Passos metodológicos	Descrição das ações
Passo 1	Coleta junto ao CP dos dados referentes à movimentação de exportação de soja de todas as cooperativas nas safras 2002/2003.
Passo 2	Elaboração da classificação ABC para identificar a parcela de participação de cada cooperativa na movimentação acima descrita.
Passo 3	Seleção das oito cooperativas (quatro pertencentes à Central e quatro não pertencentes à Central), levando em consideração a classificação ABC, bem como a localização geográfica.
Passo 4	Elaboração do instrumento de coleta de dados: roteiro das entrevistas semi-estruturadas.
Passo 5	Contato com as cooperativas selecionadas a fim de agendar as entrevistas.
Passo 6	Coleta de dados: realização nas dependências de cada cooperativa das oito entrevistas semi-estruturadas (gravadas em fita cassete).
Passo 7	Transcrição das entrevistas.
Passo 8	Análise dos dados: análise de conteúdo como referência.

RESULTADOS

A primeira etapa da pesquisa destinou-se a analisar o CP como um recurso em função do modelo de referência Herzog (2000), tendo como objetivo identificar suas características em função de três condicionantes da vantagem competitiva baseada em recursos: heterogeneidade, sustentabilidade e apropriabilidade. No Quadro 2, sintetizam-se os principais elementos em relação à heterogeneidade.

Quadro 2 – Síntese dos elementos referentes à heterogeneidade

Categoria de análise: heterogeneidade	
Subcategoria de análise: valor	
Unidades de análise	Elementos
Contribuição à redução dos custos ou aumento de receitas.	<ul style="list-style-type: none"> - Tarifa reduzida; - Repasse de receita a órgãos de pesquisa e de representação; - Projetos de logística; - Fundo de aval.
Capacidade operacional limite que se pode oferecer ao longo do tempo.	<ul style="list-style-type: none"> - Potencial operacional superior à demanda das cooperativas; - Investimentos em melhorias; - Logística marítima.
Elementos necessários para ampliar a capacidade atual.	<ul style="list-style-type: none"> - Em função do potencial operacional não é necessária significativa ampliação da capacidade.
Durabilidade da oferta do serviço prestado pelo recurso.	<ul style="list-style-type: none"> - Não há obsolescência e depreciação significativa; - contrato de arrendamento.
Amplitude de mercados adicionais ao recurso pode prestar serviços com o mesmo nível de atividade	<ul style="list-style-type: none"> - Granéis sólido/líquido agrícolas; - Importação/exportação.
Subcategoria de análise: escassez	
Empresas que oferecem o mesmo serviço.	<ul style="list-style-type: none"> - 2 empresas;
Tipo de fatores que pode gerar a escassez do serviço.	<ul style="list-style-type: none"> - Não foram observadas restrições naturais, de inovação ou deliberadas por parte da gestão do recurso; - Logística marítima; - Potencial operacional do recurso.

Como pode ser observado no Quadro 2, quanto à heterogeneidade foi possível identificar elementos que destacam a contribuição do recurso para a redução dos custos das cooperativas na exportação de soja, ampliando o potencial de receita das cooperativas. Foram identificados elementos que se referem à escassez do CP como recurso no mercado, já que não existe similar com as mesmas potencialidades operacionais.

Os principais elementos identificados em relação a sustentabilidade estão sintetizados no Quadro 3. Foi possível identificar elementos que destacam o tipo de proteção que as cooperativas possuem em relação à manutenção do controle do recurso CP. Também foram identificados elementos que destacam as condições de sustentabilidade do CP, na lógica de recurso, como a capacidade operacional limite acima da demanda. Sob uma perspectiva dinâmica, esses elementos relacionados à sustentabilidade se complementam, neste caso, ampliando o vínculo e a necessidade de manter o recurso sob o controle das cooperativas.

Quadro 3 – Síntese dos elementos referentes à sustentabilidade

Categoria de análise: sustentabilidade	
Subcategoria de análise: impedimentos à imitação	
Unidades de análise	Elementos
Tipo de proteção legal existente em função da posse do recurso.	<ul style="list-style-type: none"> - Posse de um dos terminais que compõe o CP; - Arrendamento do outro terminal que compõe o CP.
Relação entre a capacidade operacional do recurso e a atual demanda exigida.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade operacional superior em relação à demanda exigida; - Logística marítima.
Acesso superior.	<ul style="list-style-type: none"> - Fundo de aval; - Investimentos em pesquisa; - Imagem de cooperativismo.
Subcategoria de análise: vantagem de primeiro movimento	
Conhecimento prévio dos proprietários sobre o recurso.	<ul style="list-style-type: none"> - Não possuíam conhecimento prévio sobre o recurso e o mercado e a importância do CP; - Inexistência de vínculo entre a gestão anterior do CP e a gestão das cooperativas.
Custos para o proprietário do recurso não utilizá-lo.	- Não foram evidenciados custos diretos.
Subcategoria de análise: forma de acumulação	
O recurso conta com ativos complementares que facilitam o acesso ao serviço prestado.	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidade de comunicação e o acesso à informação; - Projetos de logística.

O terceiro condicionante da vantagem competitiva baseada em recursos é a apropriabilidade. Foram identificados elementos referentes à necessidade de recursos adicionais e ao desenvolvimento de ativos complementares, e também identificados elementos acerca do preço de aquisição do recurso e dos retornos financeiros por ele obtidos. Os principais elementos identificados em relação à apropriabilidade estão sintetizados no Quadro 4.

Quadro 4 – Síntese dos elementos referentes à apropriabilidade

Categoria de análise: apropriabilidade	
Subcategoria de análise: direitos de propriedade	Elementos
Unidades de análise	
Definir quem possui o direito sobre do recurso.	<ul style="list-style-type: none"> - Um terminal, propriedade da CENTRAL; - Outro terminal, contrato de arrendamento.
As garantias que os direitos conferem.	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar e explorar o recurso por 30 anos.
Custo de manutenção dos direitos de propriedade	<ul style="list-style-type: none"> - Não há custos diretos repassados às cooperativas.
Existência de um indivíduo em particular e ou um grupo específico que alavanca a performance diferenciada do recurso	<ul style="list-style-type: none"> - Formação de uma equipe; - Capacidade de gestão.
Desenvolvimento do processo de incorporação das rotinas internas.	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de rotinização e padronização das atividades operacionais; - Capacitação contínua do capital humano; - Absorção, desenvolvimento e repasse do conhecimento dos colaboradores internos.
Subcategoria de análise: imperfeita mobilidade	
O recurso necessita de recursos adicionais para atingir uma capacidade diferenciada.	<ul style="list-style-type: none"> - Não há necessidade de recurso adicional. - Logística marítima.
Subcategoria de análise: ativos complementares	
Aspectos do serviço prestado pelo recurso se incorporam significativamente às necessidades dos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Inter-relacionamento entre CP e as cooperativas.
Disponibilidade de recursos complementares necessários.	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio à pesquisa; - Imagem cooperativismo; - Ações em logística.

O retorno que o recurso proporciona ocorre principalmente pela tarifa reduzida oferecida às cooperativas, bem como pelo repasse destinado a órgãos de pesquisa e de representação, e pela manutenção de um fundo de avaliação.

Quanto à necessidade de ativos complementares, foi possível identificar que o recurso analisado dispõe de tais ativos, como o apoio à pesquisa, a imagem de fortalecimento ao cooperativismo proporcionada, e ações em logísticas empreendidas pelo recurso, disponibilizadas às cooperativas.

Na segunda etapa da pesquisa, com base na percepção dos gestores de cooperativas usuárias, identificaram-se as vantagens e as desvantagens em exportar e importar produtos pelo CP. Nesta etapa, também se investigou se há diferença na percepção dos gestores de cooperativas pertencentes e não pertencentes à Central quanto ao recurso. A fim de melhor descrever a análise, as cooperativas não pertencentes à Central serão denominadas “cooperativas não proprietárias” e as cooperativas pertencentes à Central, “cooperativas proprietárias”.

As cooperativas proprietárias e as cooperativas não proprietárias usuárias do recurso destacaram os seguintes aspectos relacionados à sua importância: (i) capacidade de armazenagem na zona portuária; (ii) dinamização do fluxo de escoamento; (iii) negociação da safra; (iii) acesso ao mercado

externo; e (iv) integração do fluxo de escoamento da safra com a aquisição de insumos. O aspecto referente à união e fortalecimento do sistema cooperativo foi mencionado por apenas uma das cooperativas proprietárias.

As cooperativas proprietárias e as cooperativas não proprietárias destacaram as seguintes vantagens proporcionadas: (i) negociação; (ii) logística; e (iii) tarifa reduzida. Quanto ao retorno, os dois grupos de cooperativas percebem que a forma de retorno a longo e curto prazo possibilita tanto redução de custos como incremento das receitas. Os retornos são repassados aos associados por um sistema de repasse de preços.

As vantagens destacadas que resultam em redução de custos e aumento de receitas reforçam a condição de heterogeneidade do recurso. A sustentabilidade do recurso também é evidenciada, na medida em que seus retornos de uso e posse são percebidos como vantajosos pelas cooperativas. A condição de apropiabilidade é observada, pois as cooperativas conseguem se apropriar de rendas de curto e longo prazo, mediante o uso do recurso.

Com exceção de uma cooperativa do grupo de cooperativas não proprietárias, as demais consideram que a falta da disponibilidade do recurso CP repercutiria negativamente em seus negócios; as cooperativas proprietárias destacaram um aspecto negativo a mais do que as cooperativas não proprietárias: a possibilidade de enfraquecimento da integração entre as cooperativas.

Os gestores de ambos os grupos de cooperativas percebem contribuições do CP em prol do fortalecimento do sistema cooperativo gaúcho. A percepção dos gestores das cooperativas não proprietárias está mais relacionada aos resultados que o recurso tem gerado.

A percepção dos gestores das cooperativas proprietárias se relaciona ao fato de o recurso ser propriedade desse grupo, incentivando sua união e integração. A forma como as cooperativas utilizam o recurso pode potencializar ainda mais sua união e fortalecimento pelo surgimento de novos negócios em conjunto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho enfocou o estudo da análise de um recurso, tendo como referência os seguintes determinantes da vantagem competitiva baseada em recursos: heterogeneidade, sustentabilidade e apropiabilidade. A abordagem teórica se apoiou sobre as premissas da VBR.

O recurso CP pode ser considerado heterogêneo, pois, de acordo com as percepções dos gestores, contribui para a redução dos custos e para o incremento das receitas das cooperativas. A

replicabilidade do recurso em outros mercados é limitada por características operacionais e de legislação portuária; somente é possível a movimentação (exportação e importação) de granéis agrícolas. A escassez de logística marítima também pode afetar a capacidade operacional.

Todos os gestores das cooperativas entrevistadas, com exceção de um gestor do grupo das cooperativas não proprietárias, consideraram o recurso como necessário às cooperativas. Os gestores entrevistados destacaram aspectos negativos que a falta de disponibilidade do recurso CP e a conseqüente utilização de alternativas podem gerar: (i) redução da margem obtida com a comercialização e exportação da safra; (ii) menor possibilidade de fomento de novos negócios; (iii) menor possibilidade de exportações diretas sem intermediação; (iv) dificuldades logísticas em relação à falta da disponibilidade de armazenagem e de fluxo de escoamento; e (v) enfraquecimento da integração entre as cooperativas.

Destaca-se, por este estudo, o papel fundamental da capacidade de gestão no uso dos recursos. A visão de negócio contribui para que se obtenham melhores resultados em relação ao uso de recursos. A gestão deve procurar adequar o potencial operacional do recurso às necessidades dos clientes, visando a destacar seus serviços em relação à concorrência. Além de a empresa possuir recursos diferenciados, também deve desenvolver capacidade gerencial que permita extrair resultados positivos e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *The Academy of Management Review*, v. 26, n.1, p. 41-56, 2001.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources. *Harvard Business Review*, v. 37, n. 4, p. 118-128, 1995.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

ARTIGOS – UMA PERSPECTIVA BASEADA EM RECURSOS NO AGRONEGÓCIO COOPERATIVO
Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo - Cláudia Cristina Bitencourt

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications of strategy formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

HERZOG, L. T. *Aproximación a la ventaja competitiva a partir de recursos y capacidades*. Tese (Doutorado) - Programa de Gestión Avanzada, Universidad de Deusto, Bilbao, Espanha, 2000.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. The payments perspective: micro-foundations of resource analysis. *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 903 – 927, 2003.

PENROSE, E. T. *Teoria del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar, 1962.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: Foss, N. J. (Edit.). *Resources firms and strategies – a reader in the resource-based perspective*. Oxford Universit Press: 1997, p. 131-145. SMITH, W. K.; TUSMAN, M. L. Managing strategic contradictions: a top management model of managing innovation streams. *Organization Science*, v. 16, n. 5, p. 522 -536, 2005.

Artigo recebido em 10.07.2006. Aprovado em 17.04.2007.

Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo

Professor da Escola Superior de Negócios da Faculdade da Serra Gaúcha.

Doutorando do Programa de Pós-graduação em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Interesses de pesquisa nas áreas de estratégia e competitividade.

E-mail: vilmartondolo@fsg.br

Endereço: Waldemar Lazzarotto, 612 ap. 401, Interlagos, Caxias do Sul - RS, 95052-590.

Cláudia Cristina Bitencourt

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Doutora em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Interesses de pesquisa nas áreas de estratégia e competitividade, competências, e aprendizagem organizacional.

E-mail: claudiab.ez@terra.com.br

Endereço: Avenida Dom Pedro II, 1.273 apt. 306, Porto Alegre - RS, 90550-143.