



Revista de Ciências da Administração

ISSN: 1516-3865

rca.cse@contato.ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

Bulgacov, Sergio; Correia Arrebola, Marcelo; May Gomel, Márcia  
RECURSOS COMPARTILHADOS: UMA APLICAÇÃO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS EM UM  
CONDOMÍNIO TECNOLÓGICO NO PARANÁ

Revista de Ciências da Administração, vol. 14, núm. 32, 2012, pp. 92-106  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273523616007>

- ▶ [Como citar este artigo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Mais artigos](#)
- ▶ [Home da revista no Redalyc](#)

redalyc.org

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

## RECURSOS COMPARTILHADOS: UMA APLICAÇÃO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS EM UM CONDOMÍNIO TECNOLÓGICO NO PARANÁ

*Shared resources: an application of the resource-based view in  
a condominium of technological companies in Paraná state*

*Sergio Bulgacov*

Mestre em Administração, Universidade Federal do Paraná - Toledo - PR, Brasil. Email: mcarrebola@ig.com.br.

*Marcelo Correia Arrebola*

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas – São Paulo – SP, Brasil. E-mail: s.bulgacov@ufpr.br.

*Márcia May Gomel*

Professora do Departamento de Administração Geral e Aplicada, Universidade Federal do Paraná - Curitiba - PR, Brasil.  
E-mail: marciarmay@gmail.com.

### Resumo

Este trabalho é proveniente de uma pesquisa realizada em um condomínio de empresas de base tecnológica e tem por objetivo analisar de que forma os recursos compartilhados entre as empresas no condomínio contribuem para a geração de vantagem competitiva sustentável para as suas empresas. A pesquisa descritiva em forma de estudo de caso utilizou dados secundários e primários para a análise, os quais revelaram que não são apenas as diferenças dos recursos e as capacidades individuais das empresas os determinantes da competitividade, mas também a existência de um ambiente e de relações de alianças colaborativas no uso dos recursos é parte da natureza competitiva de suas empresas. Os empresários das empresas participantes do condomínio foram unânimes em destacar que as suas empresas são mais beneficiadas em suas capacidades competitivas pelos recursos compartilhados, entre as demais empresas, do que prejudicadas pela concorrência interna possivelmente existente.

### Abstract

This paper is a result of a research realized in a condominium of technological companies. It intends to analyze the contribution of the shared resources to the generation of sustainable competitive advantage. The finds showed that the individual capacity of the companies, the differences of each kind of resource and the collaborative alliances are determinants for the competitiveness. The entrepreneurs were unanimous to confirm that all of the companies are more benefited in their competitive capacity than injured for a possible internal competition. Moreover, the analyze of the data suggests a intense relationship among the features of intangibility and dynamism of the resources, what can create opportunities during long periods and consequently generate sustainable competitive advantage for the companies members of the condominium.

**Key words:** Resource-Based View. Shared Resources. Competitive Advantage.

**Palavras-chave:** Visão Baseada em Recursos. Recursos Compartilhados. Vantagem Competitiva..

## 1 INTRODUÇÃO

Dentre as diferentes abordagens das pesquisas em estratégia, a perspectiva proposta a ser desenvolvida neste estudo consiste em compreender a competitividade das empresas a partir da Visão Baseada em Recursos. A perspectiva dessa análise não é recente e, geralmente, parte da questão-chave formulada por Wernerfelt (1984): em quais circunstâncias um recurso pode proporcionar retornos acima da média por longos períodos de tempo?

Com base nessa perspectiva, este trabalho busca justificar-se empiricamente utilizando o argumento de que os modelos tradicionais visam buscar um melhor entendimento dos recursos e seus usos em atividades colaborativas entre pequenas empresas.

Desse modo, a competitividade é referenciada na perspectiva da dependência de recursos obtidos por meio das relações interorganizacionais e parte da seguinte questão de pesquisa: De que forma os recursos compartilhados entre as empresas situadas em um condomínio de base tecnológica contribuem para a geração de vantagem competitiva para as suas empresas?

Referida proposição se justifica teoricamente e está baseada nos estudos de Faulkner (1995) quanto ao acirramento da competição que conduziram as abordagens que compreendem a profusão da formação de alianças estratégicas decorrentes da terceirização e do compartilhamento de recursos.

Nesse contexto, este trabalho tem como objetivos específicos: a) caracterizar o condomínio e identificar os recursos compartilhados pelas empresas; b) descrever os recursos compartilhados e potencializados por meio de atividades colaborativas; c) identificar o potencial de contribuição dos recursos compartilhados para a geração de vantagem competitiva sustentável nas empresas do condomínio.

Assim, os recursos foram classificados quanto à tangibilidade e ao dinamismo, e analisados com base na visão fundamentada em recursos por meio da aplicação da análise VRIO, a fim de identificar os recursos potencialmente geradores de vantagem competitiva.

Para o embasamento deste estudo foram utilizados dados secundários e primários, cujo levantamento foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas, por avaliação de materiais impressos e digitais, forne-

cidos pelas empresas e coletados na internet, além da realização de observação direta, o que possibilitou a utilização da técnica da triangulação para verificação dos dados levantados nas entrevistas, com o intuito de minimizar imprecisões e algumas das limitações da presente pesquisa.

O levantamento de dados e sua análise tem como referência a Visão Baseada em Recursos, sob a perspectiva da análise VRIO (BARNEY, 1996) e de seus quatro indicadores: Valor; Raridade; Imitabilidade e Organização.

A análise relativa ao potencial competitivo dos recursos suscitou a proposição de questões de pesquisa, a serem investigadas por outros trabalhos, que contribuem com a explicitação do potencial de geração de vantagem competitiva sustentável como decorrente do que Barney (1989) e Dierickx e Cool (1989) classificaram como ambiguidade causal e inter-relacionamento dos recursos.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Vantagem Competitiva

Segundo Fahy (2000), o estudo da vantagem competitiva está no cerne da literatura sobre gerenciamento estratégico. O autor cita a argumentação de Aharoni (1993) ao relatar que independentemente das diferentes definições do conceito de estratégia, sua essência está na tentativa de uma empresa atingir e sustentar a vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Historicamente, as primeiras referências relativas à vantagem competitiva surgiram na obra de Ansoff (1965) quando ele definiu “vantagem” como a capacidade de perceber de forma pró-ativa e de antecipar as tendências do mercado, ajustando as ofertas de acordo com a percepção obtida.

Na opinião de Whittington (1993), a concepção de proeminência da vantagem competitiva provém das origens econômica e militar da literatura sobre estratégia.

O termo Vantagem Competitiva foi popularizado na obra de Porter (1985), que trouxer esse termo como objetivo central, ao abordar a obtenção da vantagem competitiva como um sinônimo de sucesso estratégico, ou como o próprio autor definiu: uma conquista de uma posição que possibilitaria ganhos acima da média.

Sob outra perspectiva, Fahy (2000) relata que definições claras para o termo são raras e frequentemente intercambiáveis com conceitos de competências distintivas. Por isso, é necessário avaliar os termos separadamente para obter uma definição. Pois, vantagem é um conceito relativo que apenas pode existir em comparação com outro elemento ou com um grupo de elementos. Nesse contexto, o autor defende que os recursos por si só não conferem vantagem competitiva sustentável e, para tanto, devem ser adequadamente gerenciados para algo que represente valor ao consumidor.

Na visão de Porter (1985), a vantagem competitiva deve ser sustentável, tornando-se a base para que uma empresa tenha um desempenho acima da média no longo prazo. Segundo o autor, a vantagem resulta da habilidade que a empresa possui em lidar de melhor forma que seus rivais com as cinco forças competitivas (poder de negociação de fornecedores, entrantes em potencial, poder de negociação dos compradores, bens substitutos e concorrência instalada). Essas forças compõem a análise estrutural da indústria e estabelecem a lucratividade e a concorrência. Por outro lado, Rumelt (2006) revela, por meio de pesquisa empírica, os fatores organizacionais negligenciados na capacidade de explicar resultados e a competitividade, dentre os quais, as relações interorganizacionais.

Além disso, Barney (1989) salienta que classificar a vantagem competitiva como sustentável não quer dizer que ela exista para sempre, mas que não pode ser facilmente substituível ou replicável pelos concorrentes, ou seja, não é simplesmente temporária.

De modo semelhante, McGrath, MacMillan e Venkataraman (1995) definiram que a sustentabilidade não é relativa a um período de tempo no calendário, nem significa que persistirá indefinidamente, mas é dependente da possibilidade de não replicação estratégica.

Sob uma perspectiva relativa à visão baseada em recursos, Peteraf (1993) destaca que se a vantagem competitiva for proporcionada por um recurso limitado, os ganhos acima da média persistirão, uma vez que a posse de determinado recurso seria o diferencial, conforme abordado a seguir.

## 2.2 Visão Baseada em Recursos

A visão baseada em recursos é uma teoria que preconiza que as empresas são capazes de gerar vantagem competitiva se possuírem e gerenciarem recursos raros, valiosos e de difícil imitação. (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1989)

Fahy (2000) afirma que os estudos relativos à teoria da visão baseada em recursos já haviam contemplado abordagens tanto econômicas quanto de gestão, tornando-se recentemente uma teoria popular a respeito de vantagem competitiva, que teve uma explosão de interesse refletida a partir da obra de Wernerfelt (1984), na qual o termo foi cunhado.

A contribuição desses trabalhos estava em explicar a heterogeneidade das empresas e em demonstrar que os ativos e as competências das empresas eram fatores tão importantes que, por si só, poderiam desequilibrar a competição, permitindo ganhos acima da média.

Assim, um competidor poderia obter desempenho acima da média somente se obtivesse recursos superiores e se tais recursos fossem protegidos por mecanismos e barreiras capazes de prevenir sua disseminação pela indústria.

Segundo Fahy (2000), historicamente, o potencial dos recursos de uma empresa já havia sido estudado pelos economistas Chamberlin e Robinson, em 1933, e desenvolvido no trabalho de Penrose, em 1959.

Para Wernerfelt (1984), a visão baseada em recursos tem uma longa tradição, pois historicamente os recursos eram definidos como trabalho, capital e terra. Além disso, a própria concepção tradicional de Andrews (1971) é baseada em termos de posição de recursos da empresa, denominados forças e fraquezas.

A esse respeito, Fahy (2000) ressalta que Ansoff, em 1965, já havia considerado os recursos ao propor sua matriz de diversificação, pois os contemplava às decisões de expansão e diversificação baseadas no equilíbrio entre produtos, competências e investimentos.

Em relação a esse assunto, Grant (1991) contribuiu afirmando que o ressurgimento do interesse acerca dos recursos competitivos, como fonte em potencial para a geração de vantagem competitiva sustentável, surgiu devido à insatisfação em relação à

teoria da análise estrutural da indústria, que dominava a literatura sobre estratégia empresarial.

Sobre isso, tanto Wernerfelt (1984) quanto Hansen e Wernerfelt (1989) relataram que, de um modo mais formal, os recursos não devem ser considerados como forças e fraquezas, mas sim como tangíveis e intangíveis. A partir dessa concepção, delineou-se a classificação dos recursos como tangíveis ou intangíveis e evidenciou-se outro aspecto relevante da teoria, o fato de ser capaz de demonstrar que nem todos os recursos têm igual importância ou mesmo possuem potencial para proporcionar vantagem competitiva sustentável.

De modo enfático, Collis (1991) definiu a visão baseada em recursos como uma perspectiva que enxerga a organização como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis e não com base na atuação produto/mercado.

Nessa perspectiva, Hall (1989) contribuiu afirmando que os ativos tangíveis são facilmente mensuráveis por mecanismos convencionais de contabilidade e comumente explicitados nos balanços anuais e, por isso, são fracos de resistência em relação aos esforços de duplicação dos competidores, o que Grant (1991) denominou como transparente, devido à clareza e objetividade com que são demonstrados.

Já os ativos intangíveis, segundo Hall (1989), incluem propriedade intelectual, patentes, registro e reputação da marca, rede de negócios e banco de dados da empresa, ou seja, são os recursos menos visíveis por parte dos concorrentes e dificilmente compreendidos e replicáveis.

Características essas que Dierickx e Coll (1989) denominaram de estoque de recursos, uma vez que esses recursos possuem uma complexidade e especificidade inerente à acumulação, sendo resistentes aos esforços de imitação e substituição, ao menos no curto prazo.

Outra possibilidade de classificação dos recursos é a distinção entre estáticos e dinâmicos; sendo que os estáticos, segundo Barney (1996) e Hansen e Wernerfelt (1989), são considerados como ativos que têm uma vida útil durante a qual devem ser utilizados e os dinâmicos residem nas capacidades, a exemplo da capacidade de aprender que pode gerar oportunidades adicionais por longos períodos, conforme amplamente abordado por Nonaka e Takeuchi (1997).

## 2.3 Da Análise Estrutural da Indústria à Visão Baseada em Recursos

De acordo com Barney (1996), na década de 1930, o governo decidiu determinar as indústrias sobre as quais deveriam ser implementadas algumas regulações, a fim de aumentar a competitividade. Nesse contexto, como forma de auxiliar as políticas governamentais, alguns economistas propuseram a análise estrutural da industrial, que considerava três aspectos relativos à empresa, capazes de descrever as condições sobre as quais a dinâmica da concorrência perfeita não se desdobraria, os aspectos descritos eram: o ambiente, a estratégia e o desempenho.

Porter (1991), como principal defensor e desenvolvedor contemporâneo da teoria da análise estrutural da indústria, apontou as principais deficiências da visão baseada em recursos como teoria, classificando-a como tautológica, ou seja, como uma teoria que consiste em dizer sempre a mesma coisa de diferentes formas. Os apontamentos de Porter (1991) são no sentido de caracterizar a visão baseada em recursos como uma teoria circular que considera que as empresas obtêm sucesso quando possuem recursos únicos. Desse modo, aponta os seguintes questionamentos críticos: o que são recursos únicos? O que o torna valioso? Por que uma empresa seria capaz de criá-lo ou adquiri-lo? O que permite que um recurso retenha seu valor no futuro? Assim, Porter (1991) criticamente aponta as dificuldades de se pesquisar uma cadeia de causalidades que a literatura ainda mal começou a explicar.

Sob outro ponto de vista, ao abordar a visão baseada em recursos, Foss (1998) sugere que as variáveis da análise VRIO, propostas por Barney (1991), podem ser mensuradas, por exemplo, obtendo informações sobre o custo de imitação. Além disso, as estimativas de raridade podem ser obtidas ao analisar os recursos que os concorrentes possuem. Assim, ele defende que essas informações podem ser utilizadas de modo a explicar como os retornos são diferentes para diferentes empresas, pois as mudanças nos recursos incorrem em mudanças nos retornos.

Tais considerações demonstram que o teste empírico da visão baseada em recursos não é um problema fundamental. O problema estaria em outra crítica que Porter (1991) faz em relação à VBR, ao afirmar que a teoria negligencia o ambiente. A esse respeito, Foss

(1998) relata que a questão do ambiente realmente é um dos problemas mais sérios da teoria e afirma que a negligência em relação ao ambiente é crítica comum. Contudo, o autor aponta que o julgamento deve ser ponderado, pois tanto Dierickx e Cool (1989) quanto Wernerfelt (1984) trataram ao menos parcialmente da questão do ambiente ao abordar que a posição do produto no mercado atua conjuntamente com os recursos únicos para determinar a vantagem competitiva.

A partir desses apontamentos, Foss (1998) conclui que sem dúvida o ambiente não é tratado em detalhes pela teoria da visão baseada em recursos, o que demonstra que a teoria deve ser aplicável restritamente à empresa e não ao ambiente como um todo. Desse modo, o autor considera que a visão baseada em recursos pode ser útil como uma conexão entre a empresa e o ambiente para analisar o fenômeno ambiental.

Como expoentes dessa visão, Hill e Deeds (1996) consideram que se a demanda for constante, as diferenças individuais das empresas seriam os principais determinantes da lucratividade, pois a natureza da competição se baseia nas diferenças entre as empresas, ou seja, em suas competências. (BARNEY, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990; DIERICKX; COOL, 1989)

Com base nesses apontamentos, ficam explícitas as divergências entre as teorias, pois, enquanto Porter (1980, 1985) considera que a estrutura da indústria em si e seu gerenciamento determinam a competição, Hill e Deeds (1996) e Barney (1989, 1991, 1996) defendem que a eficiência, a competitividade e a consequente heterogeneidade das empresas determinam a estrutura da indústria. Assim, sob o ponto de vista dos teóricos da VBR, em vez de influenciar a competição, a indústria é influenciada por ela. Nesse sentido, alguns estudos (HANSEN; WERNERFELT, 1989; RUMELT, 1991; MAURI; MICHAELS, 1998) sugeriram que os fatores internos individuais das empresas, ou seja, os recursos e competências exercem uma influência maior do que a estrutura da indústria, os fatores externos.

## 2.4 Tipologias da Visão Baseada em Recursos

As tipologias apresentadas a seguir (BARNEY, 1991; DIERICKX; COOL 1989; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; COLLIS; MONTGOMERY, 1995) foram definidas com o propósito de elencar as condições e

as características necessárias que os recursos devem contemplar para serem potencialmente geradores de vantagem competitiva sustentável.

### 2.4.1 As Tipologias de Barney

Duas tipologias relativas à visão baseada em recurso são credenciadas a Barney: VRIN e VRIO. O modelo VRIO é considerado uma evolução à proposta inicial VRIN, por abordar os aspectos relativos à organização, conforme explicitado a seguir.

O trabalho de Barney (1991) foi reconhecido por determinar que os quatro indicadores empíricos, que refletem o potencial de um recurso, geram vantagem competitiva sustentável. Primeiramente, o autor definiu os quatro indicadores para o modelo VRIN, que preconizava que um recurso para ser potencialmente gerador de vantagem competitiva deve ser: Valioso; Raro; Imperfeitamente imitável; Não substituível.

Conforme demonstrado a seguir, ao propor o modelo VRIO, Barney (1996) o estruturou com base em quatro questões: de valor; de raridade; de imitação; e organizacional. Sendo que a resposta para essas questões seria determinante para verificar se um recurso ou capacidade em particular é uma força ou uma fraqueza.

**a) Questão do Valor:** os recursos e as capacidades permitem que a empresa responda às ameaças e às oportunidades?

**b) Questão da Raridade:** quantos competidores possuem determinados recursos e capacidades valiosos?

**c) Questão da (In) Imitabilidade:** as empresas que não possuem um recurso ou uma capacidade enfrentarão alguma desvantagem de custo para obtê-lo em comparação às empresas que já o possuem?

**d) Questão da Organização:** a empresa está organizada para explorar totalmente o potencial competitivo de seus recursos ou capacidades?

O autor representa as quatro perspectivas da sua tipologia por meio do quadro a seguir.

VALOR	RARIDADE	DIFÍCIL IMITAÇÃO	EXPLORADO PELA ORGANIZAÇÃO	IMPLICAÇÕES COMPETITIVAS	DESEMPENHO ECONÔMICO
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
Sim	Não	-		Igualdade competitiva	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Acima do normal

Quadro 1: Tipologia de Barney (VRIO)

Fonte: Adaptado de Barney (1991)

O Quadro 1 apresenta o modelo VRIO, explicitando a afirmação de Barney (1996) quando ele aborda que a eficiência da organização é um fator de ajuste do esquema, pois quando essa eficiência é alcançada proporciona uma vantagem competitiva sustentável. Isso significa que se um recurso ou capacidade é valioso, raro e difícil de imitar e bem explorado pela organizacional terá como implicação uma vantagem competitiva potencial e de desempenho econômico acima do normal.

#### 2.4.2 Outras Tipologias da Visão Baseada em Recursos

Dierickx e Cool (1989) propuseram uma tipologia que considera que os recursos potencialmente geradores de vantagem competitiva sustentável não podem ser facilmente:

- a) adquiridos no mercado, pois eles devem ser desenvolvidos e acumulados internamente, nesse sentido, Grant (1991) refere-se a eles como não transferíveis;
- b) imitados ou replicados;
- c) substituídos por outros recursos.

De modo semelhante à proposta de Dierickx e Cool (1989), Grant (1991) também apresenta um modelo que considera os recursos como:

- a) duráveis – não podem ter rápida obsolescência;
- b) não transparentes – difíceis de serem reconhecidos e replicados;

c) não transferíveis – não são disponíveis para aquisição do mercado, exceto em condições desvantajosas para o adquirente.

Quatro condições foram definidas por Peteraf (1993) para a geração de vantagem competitiva sustentável aos recursos. Segundo o autor, devem ocorrer simultaneamente:

- a) Posse de recursos superiores em relação aos concorrentes: os recursos devem ser não móveis ou de difícil mobilidade, além de escassos.
- b) Limitações de imitabilidade e substituibilidade, provenientes de: direitos de propriedade; mecanismos de isolamento como custos de mudança, economias de escala e ambiguidade causal conforme descrita por Dierickx e Cool (1989).
- c) Limitações de aquisição de recursos em condições vantajosas, de modo que os custos de aquisição sejam menores do que os resultados por eles proporcionados.
- d) Mobilidade imperfeita: semelhante à dificuldade de transferibilidade do recurso relatada por Grant (1991).

Já a proposta de Collis e Montgomery (1995) sugere que para um recurso ser potencialmente gerador de vantagem competitiva ele deve passar por cinco testes:

- a) não ser imitável – condizente com as tipologias já citadas, essa característica considera que o recurso não pode ser facilmente copiado;

- b) ter durabilidade – não pode ser rapidamente depreciável, ou seja, não pode tornar-se obsoleto em um curto período de tempo;
- c) ter apropriabilidade – consiste em verificar quem pode captar o valor do recurso, pois a captação desse valor deve ser adequada unicamente para a empresa detentora do recurso;
- d) não ser substituível;
- e) ter superioridade competitiva – consiste em avaliar se o recurso realmente é o melhor em

relação aos competidores, tal avaliação se baseia em dados de mercado.

#### 2.4.3 Comparativo entre as Tipologias

A fim de permitir a comparação entre as tipologias anteriormente abordadas, foi elaborado um quadro que resume as principais características dos recursos analisadas pelos autores.

TIPOLOGIAS DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS VERSUS ATRIBUTOS DOS RECURSOS					
CARACTERÍSTICAS E ATRIBUTOS DOS RECURSOS	DIERICKX E COOL (1989)	BARNEY (1991)	GRANT (1991)	PETERAF (1993)	COLLIS E MONTGOMERY (1995)
Valioso		SIM			
Raro		SIM		SIM	
Não imitável ou replicável	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Insubstituível	SIM	SIM		SIM	SIM
Durável			SIM		SIM
Não Transparente ou Transferível			SIM	SIM	
Não Transferível ou Comercializável	SIM		SIM		
Apropriável					SIM
Superioridade Competitiva					SIM

Quadro 2: Comparativo entre as Tipologias da VBR

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

O quadro comparativo foi proposto com o intuito de justificara utilização da Tipologia de Barney (1991) nas análises realizadas neste estudo de caso, tendo em vista que aquela proposição, de certa forma, engloba todos os demais indicadores descritos por outros autores; ou seja, se um recurso é raro e inimitável, conclui-se que também será intransferível e não comercializável, adotando-se a linguagem dos demais autores. Ademais, subentende-se que se o recurso for plenamente explorado pela organização também será apropriável e, principalmente, conclui-se que o recurso terá superioridade competitiva, se possuir as quatro características elencadas na tipologia VRIO. Isso demonstra que as tipologias utilizam nomenclaturas diferentes para descrever as mesmas características.

### 3 MÉTODO

Além de Whetten (2003), tanto Caldas (2003) quanto Creswell (2007) demonstram a importância da pesquisa qualitativa no que concerne a entender os porquês, criar conhecimento e não apenas testá-lo ou responder a questões sem compreender os porquês.

Com base nessas características, este estudo pode ser enquadrado como uma pesquisa qualitativa, realizada por meio de estudo de caso, que tem por característica aprofundar aspectos relativos a um determinado objeto restrito de pesquisa, exigindo parcimônia quanto à generalização dos resultados. (SANTOS, 1999)

Quanto ao objetivo de pesquisa, Mattar (1997, p. 76) relata que existe uma grande diversidade de classificações para as pesquisas e diz que isso ocorre porque “[...] o tipo de pesquisa é um conceito complexo que não pode ser descrito de maneira única”. Dessa forma, o autor adota três classificações: exploratórias, descritivas e causais.

Este estudo possui características relacionadas à pesquisa descritiva, tendo como objetivo principal a análise do objeto de estudo, com vista a descrever a situação, sem influenciá-la. Tal aspecto é objeto de destaque tanto para Rudio (1978) quanto para Mattar (1997) e Triviños (1992) quando afirmam que a pesquisa descritiva é a mais adequada quando o objetivo é descobrir e observar os fenômenos de modo a descrevê-los e a interpretá-los, sem interferir no ambiente de estudo.

O caráter empírico do estudo de caso foi ressaltado por Yin (2001) quando o definiu como uma investigação empírica de um fenômeno dentro de seu contexto, preservando as características holísticas e significativas da vida real. O caráter empírico do estudo de caso foi ressaltado por Yin (2001) quando o definiu como uma investigação de um fenômeno dentro de seu contexto, procurando preservar as suas características reais. Nesse sentido, e na orientação de Creswell (2007), o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa realizada por meio de um estudo de caso. Quanto à procedência dos dados, na orientação de Mattar (2007), são secundários e primários e a coleta de dados foi realizada da seguinte maneira: o levantamento de dados secundários foi realizado com base na análise de documentos disponibilizados pelas organizações, tais como *folders*, informativos, sítios eletrônicos na internet, estatutos, um princípio de planejamento estratégico e normas de atuação. Por sua vez, os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, foram realizadas seis entrevistas: cinco com os gerentes de cada uma das empresas e uma com o consultor de todo o condomínio; bem como por meio de observação realizada em diversas visitas ao condomínio, que permitiram compreender os aspectos gerenciais e os aspectos implícitos na rotina organizacional, não identificados nas entrevistas, além de verificar a veracidade das informações prestadas pelos entrevistados. Para a realização das

entrevistas supramencionadas, foram utilizados dois roteiros semiestruturados como instrumentos de coleta.

Desse modo, o levantamento de dados, tanto secundários quanto primários, possibilitou o uso da técnica da triangulação para confrontação e verificação das informações obtidas.

#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O Condomínio Tecnológico situa-se na região noroeste do Paraná e é composto por cinco empresas. A escolha desse Condomínio como objeto de estudo se justifica pela sua importância local e regional, devido ao fomento socioeconômico e tecnológico que proporciona. Essa organização é reconhecida no meio empresarial, por ser, segundo o consultor entrevistado, geradora de inovações e de tecnologias, além de capacitar, empregar profissionais e de contar com empresas potencialmente competitivas em termo estadual.

Por meio da análise dos dados, foi possível identificar que os serviços ofertados pelas empresas do condomínio são relativamente comuns e podem ser definidos como soluções em manutenção e desenvolvimento de sistemas de gestão empresarial e de sistemas de informação e telecomunicações.

O condomínio foi formado em 2004 com o propósito inicial de oportunizar a instalação de empresas devido aos custos reduzidos obtidos por meio do compartilhamento de recursos físicos.

A aliança entre as empresas surgiu como consequência natural das relações entre os seus participantes, inicialmente com o propósito de redução de custos, e, posteriormente, pela proximidade física, que permitia a discussão de problemas comuns e o compartilhamento de experiências.

Com colaboração mútua, foram realizados empréstimos de equipamentos, bem como compartilhados os custos de cursos de formação técnica para os funcionários das empresas, além da possibilidade de atendimento de clientes de maior porte por diferentes empresas integrantes do condomínio, devido à incapacidade de atendimento individual.

Com base na classificação de recursos de Barney (1986), foram identificadas diversas formas de compartilhamento de recursos entre as empresas integrantes do condomínio; como exemplo há a troca

de conhecimento tecnológico e gerencial, as experiências profissionais, as trocas de equipamentos, os empréstimos e as aquisições compartilhadas, o uso coletivo de veículos, a busca coletiva de inovação de produtos, além do compartilhamento de mecanismos de aquisição de recursos financeiros e da estrutura administrativa. Esta última, uma das poucas inicialmente previstas para justificar a formação do condomínio.

Observa-se, portanto, que a oportunidade gerada pela proximidade física do condomínio proporcionou o compartilhamento efetivo de recursos tangíveis e intangíveis de modo significativo para a viabilização dos negócios de suas empresas.

Isso demonstra, de certa forma, que os recursos existentes não são de fato insubstituíveis e que as suas características de raridade e valor apenas estão presentes pelo fato de serem compartilhados.

Desse modo, verifica-se que a competitividade dos recursos surge pela dificuldade que os concorrentes têm em identificar claramente o compartilhamento interno de recursos; bem como, devido à integração interorganizacional das empresas para atendimento dos negócios, características essas presentes no condomínio e condizentes com o que Dierickx e Cool (1989) definiram como ambiguidade causal e inter-relacionamento de recursos.

#### 4.1 Classificação dos Recursos Quanto à Tangibilidade e ao Dinamismo

A classificação dos recursos descrita no Quadro 3 foi estabelecida com base no conceito de Hall (1989)

acerca da tangibilidade dos recursos, quando definiu que os ativos tangíveis são facilmente mensuráveis por mecanismos convencionais de contabilidade e comumente explicitados nos balanços anuais e, por isso, são pouco resistentes aos esforços de duplicação dos competidores, característica essa condizente com o que Grant (1991) denominou como transparência.

Quanto aos recursos intangíveis, Hall (1989) cita que estão incluídos os recursos que caracteristicamente são resistentes aos esforços de imitação pelos competidores.

Em relação à classificação dos recursos, quanto ao dinamismo, utilizou-se a definição de Barney (1996), já que ele considera os recursos estáticos como aqueles que têm uma vida útil durante a qual devem ser utilizados; e os dinâmicos, por sua vez, como as capacidades individuais, a exemplo da capacidade de aprender, que pode gerar oportunidades adicionais por longos períodos.

O Quadro 3 demonstra que a maioria dos recursos compartilhados são, de acordo com a classificação de Hall (1989) e Barney (1996), tangíveis e estáticos, o que respalda os apontamentos dos gerentes quando afirmaram que os concorrentes podem replicar a maioria dos recursos, sendo que os diferenciais estão baseados no inter-relacionamento dos recursos e na ambiguidade causal, conforme relatado por Dierickx e Cool (1989).

**CLASSIFICAÇÃO DOS RECURSOS QUANTO À TANGIBILIDADE E AO DINAMISMO**

GÊNERO DO RECURSO	ESPÉCIE DE RECURSO	CLASSIFICAÇÃO QUANTO À TANGIBILIDADE	CLASSIFICAÇÃO QUANTO AO DINAMISMO
Financeiro	Financiamentos e obtenção de outros créditos junto a órgãos públicos	Tangível	Estático
Físico	Tecnologias	Intangível	Estático
Físico	Equipamentos de informática e redes	Tangível	Estático
Físico	Infraestrutura, instalações e localização	Tangível	Estático
Físico	Posto de combustíveis	Tangível	Estático
Físico	Frota de veículos	Tangível	Estático

Quadro 3: Classificação dos Recursos Quanto à Tangibilidade e ao Dinamismo

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

CLASSIFICAÇÃO DOS RECURSOS QUANTO À TANGIBILIDADE E AO DINAMISMO			
GÊNERO DO RECURSO	ESPÉCIE DE RECURSO	CLASSIFICAÇÃO QUANTO À TANGIBILIDADE	CLASSIFICAÇÃO QUANTO AO DINAMISMO
Humano	Mão de obra qualificada	Intangível	Dinâmico
Humano	Treinamentos	Tangível	Dinâmico
Organiza-cional	Estrutura administrativa	Tangível	Estático
Organiza-cional	Aprendizagem	Intangível	Dinâmico
Organiza-cional	Reputação	Intangível	Dinâmico

Quadro 3: Classificação dos Recursos Quanto à Tangibilidade e ao Dinamismo

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

De acordo com a classificação do Quadro 3, pode-se afirmar que os recursos físicos e financeiros compartilhados no condomínio, de um modo geral, possuem características de tangíveis e estáticos, ao passo que os recursos humanos e organizacionais, possuem características de intangíveis e dinâmicos.

Nesse contexto, observa-se que os recursos de mão de obra qualificada, aprendizagem e reputação, se bem explorados, podem ser fatores geradores de vantagem competitiva sustentável, uma vez que são intangíveis, ou seja, difíceis de mensurar, e são dinâmicos, ou seja, tratam-se de capacidades individuais, que, de acordo com Barney (1989), podem ser capazes de gerar oportunidades, inclusive, no longo prazo.

#### 4.2 Caracterização dos Recursos sob a Perspectiva da Análise VRIO: identificação do potencial de geração de vantagem competitiva

Neste estudo, a avaliação do potencial de geração dos recursos competitivos compartilhados foi realizada com base na análise VRIO proposta por Barney (1989).

A análise da perspectiva “valor” busca identificar se os recursos compartilhados no condomínio são relevantes para responder às ameaças e oportunidades, considerando que explorar um recurso não valioso poderia resultar em desvantagem competitiva. (BARNEY, 1991)

A perspectiva “raridade” tem o intuito de verificar a importância do recurso em relação aos concorrentes e o potencial de geração de vantagem competitiva. Pois, segundo Barney (1991), o fato de a organização explorar de modo efetivo os recursos geradores ou não de vantagem competitiva propiciaria a vantagem competitiva ou paridade competitiva em relação aos concorrentes, dependendo das características do recurso quanto à raridade.

Por sua vez, a perspectiva “imitabilidade” tem a função de indicar a dificuldade e o custo para imitação de determinados recursos, tendo em vista que quanto mais difíceis de imitar, mais potencial de recurso para a geração de vantagem competitiva sustentável há. (BARNEY, 1991)

Ressalva-se que a última questão relativa à organização foi abordada com o intuito de identificar se o condomínio e as empresas têm potencial para explorar os recursos existentes. Desse modo, as implicações competitivas são hipotéticas, uma vez que foram consideradas como resultados competitivos obtidos por meio da exploração efetiva de determinado recurso.

Assim, o Quadro 4 foi proposto com o intuito de classificar os recursos em relação às quatro características da Análise VRIO, a fim de caracterizar o potencial de geração de vantagem competitiva dos recursos, que foi definido com base na implicação estratégica resultante da sua exploração.

POTENCIAL DE GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA (VC)					
ESPÉCIE DE RECURSO	VALIOSO	RARO	DIFÍCIL/CUSTO-SO PARA IMITAR	ORGANIZAÇÃO/EXPLORAÇÃO DO RECURSO	IMPLICAÇÕES COMPETITIVAS/POTENCIAL DE GERAÇÃO DE VC
Equipamentos de informática e redes	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Frota de veículos/Posto de combustíveis	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Mão de obra qualificada	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Treinamentos	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Financiamentos e créditos junto a órgãos públicos	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Tecnologias	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária
Estrutura administrativa	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária
Infraestrutura, instalações e localização	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva Sustentável
Aprendizagem	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Reputação	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Quadro 4: Potencial de Geração de Vantagem Competitiva  
Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

A partir da análise do Quadro 4 verifica-se que a maioria dos recursos pode ser replicada. Contudo, destaca-se que foram identificados três recursos potencialmente geradores de vantagem competitiva sustentável: a reputação que foi descrita pelos entrevistados como um recurso conquistado ao longo do tempo; a aprendizagem que é decorrente do compartilhamento de experiências e conhecimentos entre as empresas integrantes do condomínio; e a infraestrutura, as instalações e a localização que apesar de terem sido identificadas como um recurso tangível e estático demonstraram possuir conjuntamente as quatro características relativas à análise VRIO, por serem aspectos interdependentes e inter-relacionados.

Nesse contexto, propõe-se um quadro sinótico que explica o potencial dos recursos para a geração de vantagem competitiva sustentável como fator resultante do imbricamento entre o compartilhamento

dos recursos e suas características peculiares, o que determina a ambiguidade causal e a não compreensão do inter-relacionamento pelos concorrentes (BARNEY, 1991; DIERICKX E COOL, 1989), conforme explicitado a seguir.

#### 4.3 Quadro Sinótico de Análise

Ao analisar o potencial dos recursos, observou-se uma possível relação entre o potencial de geração de vantagem competitiva e as características de tangibilidade e dinamismo dos recursos. A análise revela que dos três recursos identificados no Quadro 4 como potencialmente geradores de vantagem competitiva, dois foram classificados no Quadro 3 como intangíveis e dinâmicos. Esse fato explica o potencial gerador de vantagem competitiva, já que os recursos: infraestrutura, instalações e localização, apesar de tangíveis e

estáticos, também foram classificados com o mesmo *status*: potencialmente geradores de vantagem competitiva, conforme descrito no Quadro 5.

Além disso, observa-se que a mão de obra qualificada ser considerada como um recurso intangível e dinâmico e ter sido identificada na pesquisa como capaz de gerar paridade competitiva, pode ser explicado pelo fato do recurso não ser identificado como raro, nem de difícil imitação pelos concorrentes, pois, a formação e a capacitação dos profissionais são praticamente equivalentes em relação aos concorrentes.

Dessa forma, o Quadro 5 foi elaborado com o objetivo de propor um quadro sinótico da composição entre os fundamentos teóricos e os dados empíricos observados, justificando o potencial de geração de vantagem competitiva sustentável dos recursos. No referido quadro, observa-se a reduzida capacidade dos concorrentes em observar com clareza a complexidade existente na interação dos recursos controlados pelo condomínio, não sendo, desse modo, capazes de replicá-los de imediato. Essa condição é explicada, segundo Dierickx e Cool (1989), pelo inter-relacionamento dos recursos e, condizente com o que Barney (1989) e Dierickx e Cool (1989) classificaram como ambiguidade causal.

Essa afirmação explicita-se ao verificar que três recursos tangíveis e estáticos foram considerados como potencialmente geradores de vantagem competitiva sustentável: a infraestrutura, as instalações e a localização, exatamente por serem interdependentes e inter-relacionados deixando de ter valor individualmente.

Com base no aporte teórico apontado no Quadro 5, suscita-se que sejam pesquisadas as implicações das características de tangibilidade e dinamismo dos recursos, dos fatores relativos à ambiguidade causal e ao inter-relacionamento dos recursos, no potencial de geração de vantagem competitiva dos recursos compartilhados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como referência o ato de observar a forma com que os recursos compartilhados entre as empresas no condomínio pesquisado contribuem para a geração de vantagem competitiva sustentável para as suas empresas, o presente estudo identificou que não somente

QUADRO SINÓTICO		
RECURSOS GERADORES DE VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL	TANGIBILIDADE E DINAMISMO DO RECURSO	APORTE TEÓRICO
Infraestrutura, instalações e localização	Tangível/ Estático	Ambiguidade Causal (BARNEY, 1989); Complexidade no inter-relacionamento de recursos (DIERICKX; COOL, 1989)
Aprendizagem	Intangível/ Dinâmico	Intangibilidade e Dinamismo (BARNEY, 1996; HALL, 1989; HANSEN; WERNERFELT, 1989)
Reputação	Intangível/ Dinâmico	

Quadro 5. Potencial dos Recursos para a Geração de Vantagem Competitiva

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

as diferenças dos recursos e as capacidades individuais das empresas são os determinantes da competitividade, mas também a existência de um ambiente e de relações de alianças colaborativas no uso de recursos compartilhados.

Os empresários participantes do condomínio foram unânimes em destacar que as suas empresas são mais beneficiadas em suas capacidades competitivas pelos recursos compartilhados entre as demais empresas, do que prejudicadas pela concorrência interna também existente.

Ademais, da análise dos dados apresentados nos Quadros 4 e 5 pode-se depreender forte relação entre as características de intangibilidade (resistentes aos esforços de imitação pelos competidores) e do dinamismo (capacidade de aprender), que pode gerar oportunidades adicionais as empresas do condomínio por longos períodos. Isso, na opinião de todos os seus participantes, poderá gerar vantagem competitiva para cada uma das empresas ali posicionadas. Assim, ampliam-se de modo significativo os propósitos iniciais para a constituição do condomínio. Pois, a simples perspectiva econômica de redução de custos inicial transformou-se na caracterização de um ambiente colaborativo, mesmo que inicialmente e individu-

almente, as empresas possuíam diferentes recursos tangíveis e intangíveis. Entretanto, o ambiente físico que as aproximou, permitiu a constituição das alianças para atendimento das demandas e enfrentamento das ameaças competitivas de mercado, que surgiam com o uso compartilhado dos diferentes recursos, a troca de experiências e de conhecimento. E, de alguma forma, explicando a crescente capacidade competitiva observada.

Nesse contexto, o compartilhamento dos recursos em atividades do dia a dia permitiu a observação de outro aspecto igualmente relevante, a sua intangibilidade imediata, ou seja, a dificuldade dos concorrentes em identificar os recursos compartilhados, tanto tangíveis quanto intangíveis, criando barreiras para sua imitação pelos concorrentes, pelo menos de forma imediata.

O compartilhamento dos recursos entre as empresas, quando observada do ponto de vista dos clientes, afetou suas imagens competitivas. As empresas são vistas como possuidoras de amplos e diversificados recursos, os quais, no seu conjunto, são raros e por isso capazes de gerar valor inigualável ao mercado local. E, assim, sendo capazes de gerar vantagem competitiva sustentável para todas às empresas participantes do condomínio por um longo período.

Dessa forma, em princípio, o estudo aponta a possibilidade de se explorar, em outras pesquisas, os indicadores VRIO (Valor; Raridade; Inimitabilidade; explorado pela Organização), bem como as características da tangibilidade e do dinamismo dos recursos compartilhados de empresas que possuem a condição ou o potencial de colaboração interorganizacional.

Aos gestores de pequenas empresas e de Condomínios Tecnológicos recomenda-se que explorem os recursos identificados a partir dessas mesmas perspectivas para ampliar as possibilidades de acesso aos recursos competitivos. Além disso, recomenda-se que o pleno gerenciamento e a efetiva exploração do estoque de recursos sejam considerados aspectos relevantes e intrínsecos ao planejamento e à implementação de estratégias, tanto nas organizações integrantes quanto para o condomínio como um todo.

Espera-se que o presente estudo possa suscitar novas investigações, de modo a se obter maior capacidade analítica das conclusões aqui expostas, dentre as quais são sugeridas as seguintes:

- a) De que modo o ambiente propício às alianças de negócios e as características de gestão e de relacionamento interorganizacional e interpessoal presentes interferem na volatilidade ou na sedimentação do compartilhamento de recursos e, consequentemente, no potencial de geração de vantagem competitiva do grupo de empresas?
- b) De que modo os recursos passíveis de serem compartilhados influenciam na formação, no desenvolvimento e na manutenção de alianças estratégicas?
- c) Qual a diferença entre os recursos tangíveis e intangíveis em suas dimensões de ambiguidade causais e de dinamismo?
- d) De que modo as forças competitivas externas afetam o perfil dos recursos tangíveis e intangíveis de empresas posicionadas em alianças sob a dependência dos recursos compartilhados?
- e) Qual a interferência do porte do condomínio de empresas, em termos do número de empresas participantes e do porte das empresas, nas características dos recursos compartilhados, quanto à capacidade de geração de ambiguidade causal e ao potencial de geração de vantagem competitiva sustentável?
- f) Por que determinados recursos compartilhados são de difícil identificação imediata pelos concorrentes?

Por fim, espera-se que o presente estudo estimule a busca de mais pesquisas que busquem o entendimento da visão baseada em recursos sob a perspectiva de seu compartilhamento.

## REFERÊNCIAS

- AHARONI, Y. In search of the unique: can firm-specific advantages be evaluated? **Journal of Management Studies**, USA, v. 30, p. 31-49, 1993.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate**. New York: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

- BARNEY, Jay B. **Asset stocks and sustained advantage:** a comment. *Management Science*, USA, v. 35, p. 1.511-13, 1989.
- \_\_\_\_\_. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, USA, v. 17 n. 1, p. 99-120, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Gaining and sustaining competitive advantage.** Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- CALDAS, M. P. Apresentação: fórum de desenvolvimento da teoria. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 43, n. 3, 2003.
- CHAMBERLIN, Edward. **The theory of monopolistic competition.** Harvard University Press, Cambridge, 1933.
- COLLIS, David J. A resource-based analysis of global competition: the case of the bearing industry. *Strategic Management Journal*, USA, v. 12, p. 49-68, 1991.
- COLLIS David J.; MONTGOMERY, Cynthia. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, USA, v. 73, p. 118-128, 1995.
- CRESSWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DIERICKX, Ingberman; COOL, Karel. Asset accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1.504-11, 1989.
- FAULKNER, D. **International strategic alliances:** cooperating to compete. London: McGraw-Hill, 1995.
- FOSS, N. J. The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. *Scandinavian Journal of Management*, Escandinávia, v. 14, n. 3, p. 133-149, 1998.
- GRANT, R.M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, California, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.
- HALL, R. The management of intellectual assets: a new corporate perspective. *Journal of General Management*, Gra-Bretanha, v. 16, p. 251-275, 1989.
- HAMEL, Gary; DOZ, Yves L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate With Your Competitors and Win. *Harvard Business Review*, Boston, v. 72, n. 4, p. 133-139, Jan./Feb. 1989.
- HANSEN, Gary S.; WERNERFELT, Birger. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, USA v. 10, n. 5 p. 339-411, 1989.
- HILL, Charles W.; DEEDS, David L. The importance of industry structure for the determination of the firm profitability: a neo-austrian perspective. *Journal of Management Studies*, USA, v. 33, n. 4, p. 429-451, July, 1996.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing:** metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1997.
- MAURI, Alfredo J.; MICHAELS, Max P. Firms and industry effects within strategic management: an empirical examination. *Strategic Management Journal*, USA, v. 19, Issue 3, p. 211-219, march, 1998.
- MCGRATH, Rita Gunther; MACMILLAN, Ian; VENKATARAMAN, Sankaran. Defining and developing competence: a strategic process paradigm. *Strategic Management Journal*, USA, v. 16, p. 251-275, 1995.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PENROSE, Edith T. **The theory of growth of the firm.** New York: Wiley, 1959.
- PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, USA, v. 14, p. 179-191, 1993.
- PORTER, Michael E. **Competitive Strategy:** techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. **Competitive Advantage**: creating and sustaining competitive performance. New York: The Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. Toward a dynamic theory of strategy. **Strategic management journal**, USA, v. 12, p. 95-117, 1991.

\_\_\_\_\_. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K.; BETIS, R.A. The dominant logic: a new linkage between diversity and performance.

**Strategic Management Journal**, USA , v. 7, p. 485-501, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, May-June, p. 79-91, 1990.

ROBINSON, Joan. **The economics of imperfect competition**. London: Macmillan Press, 1933.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 21º ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

RUMELT, Richard P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, Macmillan Press, v.12, p.167-186, 1991.

RUMELT, Richard P. Avaliando a Estratégia Empresarial. In: MINTZBERG *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

WERNERFELT; Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. Macmillan Press, v. 5, p. 171-180, 1984.

WHETTEN, D. A. O que constitui uma contribuição teórica? Fórum Desenvolvimento de Teoria. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 43 n. 3, 2003.

WHITTINGTON, R. **What is strategy and does it matter?** London: Routledge, 1993.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.