

RESOURCE-BASED VIEW (RBV): DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO E TEMAS ENVOLVIDOS NA PESQUISA EMPÍRICA

Ricardo Lebbos Favoreto

Graduado em Administração e Direito. Mestrado e Doutorado em Administração. Atualmente é professor da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR).

E-mail: ricardo.lfavoreto@gmail.com

Vitor Hugo Castro de Oliveira

Graduando em Administração pela Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR).

E-mail: import@lolasolucoes.com.br

Saulo Fabiano Amâncio-Vieira

Graduado, Mestrado e Doutorado em Administração. Atualmente é professor do curso de Administração e do programa de Mestrado em Administração – PPGA da Universidade Estadual de Londrina. E-mail: saulo@uel.br

Resumo

Desde a década de 1980, a RBV distingue-se como uma das mais importantes teorias da estratégia, tendo inspirado, em larga medida, o desenvolvimento da gestão estratégica. Este artigo revisa o campo teórico em questão, dando-se ao resgate de suas publicações originárias. Orienta-se, para fins metodológicos, pelo quadro de trabalhos clássicos propostos por Acedo, Barroso e Galan (2006). Na segunda parte do artigo, apresenta-se um levantamento dos temas que envolvem a pesquisa empírica sobre recursos. As referências temáticas são agrupadas em 39 categorias, resultantes da análise de 100 artigos veiculados em alguns dos mais influentes periódicos internacionais da área. Este artigo apresenta uma síntese do campo teórico em questão, especialmente válida para aqueles pesquisadores que se iniciam no campo.

Palavras-chave: *Resource-based View* (RBV). Estratégia. Gestão Estratégica.

Abstract

Since the 1980s, RBV has become one of the most important theories of strategic field and it has greatly influenced the development of strategic management. This paper reviews the theoretical field, through the reading of its originating publications. It is based, for methodological purposes, on the table entitled “Documents from the initial core” presented by Acedo, Barroso e Galan (2006). In the second part, we identify the themes involved in the empirical research about resources. The thematic references are grouped into 39 categories that result from the analysis of 100 papers published in some of the most influencing international business journals. This paper presents an overview of the theoretical field, especially useful for those researchers that are inexperienced in the field.

Keywords: Resource-based View (RBV). Strategy. Strategic Management.

1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1980, a *Resource-based View* (RBV) distingue-se como uma das mais importantes teorias da estratégia. Na década sucessora à de sua nomeação, afirmações como “a visão baseada em recursos da estratégia é, hoje, a fundamentação teórica dominante na gestão estratégica” (STIEGLITZ; HEINE, 2007, p. 1) e “a *resource-based view* (RBV) é uma das mais populares e amplamente

aceitas teorias da gestão estratégica” (NEWBERT, 2007, p. 121) demonstram o força conquistada pela teoria no campo da estratégia. Ao longo das últimas décadas, inspirou em larga medida o desenvolvimento da gestão estratégica.

Encontrando-se o campo da estratégia dirigido para as forças setoriais (PORTER, 1980), a RBV propôs um redirecionamento de enfoque para o nível particular da organização. Passaram a ocupar papel central na análise estratégica os aspectos organizacionais internos, no lugar do ambiente. A RBV propôs-se, assim, como uma alternativa ao paradigma *structure-conduct-performance* (SCP) (estrutura-conduta-desempenho) do campo da economia denominado organização industrial (OI) (BAIN, 1959; PORTER, 1980). Considerando-se que “recursos e produtos são dois lados da mesma moeda” (WERNERFELT, 1984, p. 171), os proponentes da RBV, entre os dois, optaram por focar a função dos recursos (e.g., BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

A despeito de muito propagada, ou talvez mesmo por conta do efeito de dispersão gerado pela propagação, não é inusual que a RBV ainda suscite dúvidas, talvez especialmente, entre aqueles que se iniciam no campo. Este artigo tem como objetivo revisar o campo teórico em questão. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que se dá, em um primeiro momento, ao resgate de algumas das suas publicações clássicas mais importantes (objetivo intermediário 1) e, em um segundo momento, ao levantamento dos temas envolvidos na pesquisa empírica do campo (objetivo intermediário 2). Para a primeira empreita, adota-se como pauta o quadro de trabalhos clássicos proposto em Acedo, Barroso e Galan (2006); para a segunda, o acervo de textos identificados em 5 dos mais relevantes periódicos internacionais.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 ÂMBITO DE COBERTURA

A revisão empreendida na primeira parte deste artigo pauta-se pelo quadro de trabalhos clássicos constante do artigo publicado em 2006 por Acedo, Barroso e Galan no *Strategic Management Journal*. O artigo apresenta uma notória bibliometria da teoria dos recursos, delineando suas disseminações e principais tendências. No referido quadro, os autores apontam aqueles que seriam os trabalhos originários do campo, o *initial core* da *Resource-based Theory* (RBT).

Quadro 1 – Trabalhos clássicos

Amit RJ, Schoemaker PJH. 1993. <i>Strategic Management Journal</i> 14 (1): 33–46
Barney JB. 1986. <i>Management Science</i> 32 : 1231–1241
Barney JB. 1991. <i>Journal of Management</i> 17 (1): 99–120
Conner KR. 1991. <i>Journal of Management</i> 17 : 121–154
Dierickx I, Cool K. 1989. <i>Management Science</i> 35 : 1504–1513
Kogut B, Zander U. 1992. <i>Organization Science</i> 3 : 383–397
Lippman SA, Rumelt RP. 1982. <i>Rand Journal of Economics</i> 13 : 418–438
Nelson RR, Winter SG. 1982. <i>An Evolutionary Theory of Economic Change</i>
Penrose E. 1959. <i>The Theory of Growth of the Firm</i>
Peteraf M. 1993. <i>Strategic Management Journal</i> 14 (3): 179–192
Prahalad CK, Hamel G. 1990. <i>Harvard Business Review</i> 66 (3): 79–91
Rumelt RP. 1984. <i>Competitive Strategic Management</i>
Wernerfelt B. 1984. <i>Strategic Management Journal</i> 5 (2): 171–180

Fonte: Acedo, Barroso e Galan (2006).

O texto transcorre em ordem cronológica, iniciando-se por Penrose (1959) e findando-se em Peteraf (1993). A seção é dividida em dois blocos. O primeiro cobre os trabalhos publicados até o ano de nomeação da RBV, no conhecido artigo publicado por Wernerfelt, em 1984; o segundo, os trabalhos publicados daí em diante.

Na segunda parte do artigo, procede-se a um levantamento dos temas envolvidos na pesquisa empírica do campo. Analisam-se ali artigos que relatam pesquisas publicadas em alguns dos mais impactantes periódicos internacionais. O conjunto é constituído por 100 artigos. Das análises, extraíram-se referências temáticas, que são apresentadas de modo agrupado, em categorias.

2.2 RBV: ORIGENS E DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

2.2.1 De Penrose (1959) ao ano de nomeação da teoria (1984)

Os antecedentes originários da RBV estão contidos em Penrose (1959). A autora entende a organização como um conjunto de recursos. Na discussão proposta, a autora esclarece que “a ênfase recai sobre os recursos internos da firma” (PENROSE, 1997, p. 28). A teoria do crescimento, foco do trabalho, “é desenvolvida antes como uma teoria de crescimento interno” (PENROSE, 1997, p. 29). O interior das organizações era focado na teoria de Penrose como principal elemento explicativo do fenômeno analisado. Mais de duas décadas após, a RBV viria a adotar o mesmo modo de análise.

Conceitualmente, para Penrose (1997, p. 36):

[...] a firma é essencialmente um conjunto de recursos cuja utilização é organizada em uma estrutura administrativa. Em certo sentido, o produto final de uma firma, em qualquer momento, representa meramente um dos muitos modos em que a firma poderia estar usando seus recursos, um incidente do desenvolvimento de suas potencialidades básicas.

A autora esclarece que não são os recursos, eles próprios, os *inputs* do processo produtivo, mas os serviços deles gerados, que “são a função do modo como se usam os recursos” (PENROSE, 1997, p. 31). Um recurso pode ser visto, assim, para a autora, como “um feixe de potenciais serviços” (PENROSE, 1997, p. 35). Enquanto aquele pode ser definido independentemente do uso que se lhe atribua, estes só podem ser definidos funcionalmente, conforme o propósito a que se destinam.

O crescimento em Penrose, foco do seu trabalho, não é fruto de um desenho estratégico inicial somente. É um processo sobre cuja trajetória não se tem um pleno controle *a priori*. O que a firma busca quando pretende expandir é utilizar de modo mais rentável os serviços decorrentes dos seus recursos. A autora enfatiza que “serviços dos recursos existentes produtivos, disponíveis e não utilizados são lixo” (PENROSE, 1997, p. 35).

A trajetória do crescimento (PENROSE, 1959), sendo um processo, carece de análise longitudinal. Nota-se que a ideia de *path dependence* (dependência de caminho) já se acha presente no trabalho. Penrose coloca que os serviços herdados dos recursos gerenciais existentes comprometem a quantia de novos recursos gerenciais que podem ser absorvidos: “eles criam um fundamental e inescapável limite à quantia de expansão que uma empresa pode experimentar em certo tempo”

(PENROSE, 1997, p. 34). Posteriormente, o conceito de *path dependence* tornar-se-ia um dos principais da RBV.

Nelson e Winter (1982) – autores de outro trabalho precursor – enfocam as rotinas administrativas. O que definiria as organizações seriam suas rotinas, representativas dos conhecimentos envolvidos nas operações. O desenvolvimento de rotinas seria, assim, uma relevante forma de estocagem de conhecimento. Entretanto, envolvendo também conhecimento tácito, a despeito de expressarem conhecimento, as rotinas não se dão abertamente ao controle gerencial. O desempenho humano habilidoso – colocam os autores – é automático. Disso decorre que multiplicar uma rotina nem sempre é possível.

Conhecimento tácito é definido pelos autores como aquele que não pode ser articulado: ser capaz de fazer algo e incapaz de explicar como se faz – dizem os autores – é mais que uma possibilidade lógica, é uma situação comum. Com palavras – exemplificam -, pode-se comunicar mais efetivamente habilidades de álgebra elementar que de carpintaria.

Habilidades organizacionais refletem os repertórios individuais dos membros da organização. As características dos repertórios determinam o que a organização pode desempenhar. Coordenados, os membros seriam capazes de interpretar e responder corretamente às demandas que lhes são propostas. A coordenação é, pois, central ao desempenho. É a coordenação que faz da memória organizacional algo mais que o conjunto das memórias individuais de cada membro da organização. O sistema de comunicação por meio do qual se operam rotineiramente as memórias individuais forma rotinas que expressam a memória organizacional.

Pode ser que rotinas sejam objetos de imitação, instigada quando uma organização observa que outra está fazendo coisas que ela gostaria de ter capacidade de fazer. Hipoteticamente, a possibilidade de imitação oscilaria entre dois extremos: em um, pressupondo-se serem totalmente padronizados os elementos constituintes de dada rotina, a imitação seria perfeitamente possível; em outro, pressupondo-se serem totalmente tácitos os conhecimentos envolvidos, a imitações seria impossível. Na realidade corporativa, tende haver uma larga variação entre esses extremos, com muitos estados intermediários.

Lippman e Rumelt (1982) explicam as diferenças de eficiência entre as firmas a partir do conceito de imitabilidade incerta. Os fatores originadores de diferenças de desempenho não são, no entanto, sempre identificáveis – isso porque pode ser que não seja clara a relação causal entre ação e resultado. Devido a isso, não seria contraditório admitirem-se, simultaneamente, as ideias de persistência de diferenças de rentabilidade entre as firmas e de entrada livre e plena competição. No artigo, as diferenças de resultados são sustentadas sobre a heterogeneidade interfirma. Esse viria a se tornar um dos principais postulados da RBV.

Em 1984, Rumelt publica *Strategic Theory of the Firm*. Enfatizando a heterogeneidade interfirma, o autor sugere uma série de proposições concernentes ao comportamento das populações organizacionais. Para o autor, a estratégia, como o empreendedorismo, depende de, ao mesmo tempo que cria, heterogeneidade (RUMELT, 1997).

Seu conceito de estratégia ampara-se fortemente no conceito de recurso: “a posição competitiva da firma é definida pelo seu conjunto único de recursos e por seus relacionamentos” (RUMELT, 1997, p. 132). A tarefa da gestão seria, portanto, ajustar e renovar recursos, à medida que o tempo, o cenário competitivo e as mudanças erodem seus valores.

Reforçando a alteração objetiva proposta em face da teoria à época predominante, o autor justifica que “tomando a indústria como unidade de análise a organização industrial ignorou largamente a teoria e a evidência das diferenças intraindustriais, entre as firmas” (RUMELT, 1997, p. 133). E, adiante: “os conceitos de empreendedorismo e heterogeneidade de recursos, tão fundamentais à estratégia, têm sido omitidos ou tomados como fatos preexistentes na teoria neoclássica” (RUMELT, 1997, p. 134).

Explica o autor que, desconsiderando-se a heterogeneidade de recursos, há pouco que justifique o investimento nas arriscadas explorações de novos métodos e na busca de novos valores. Dada a incerteza – intrínseca à relação presente-futuro -, a resultante *ex post* da atividade empreendedora será necessariamente a heterogeneidade de recursos.

Os conceitos de imitabilidade, ambiguidade e mecanismos de isolamento – tão caros à RBV – são também explorados. Na teoria pura da incerteza de imitabilidade – coloca Rumelt (1997) -, o mecanismo de isolamento seria ambíguo, ou seja, os agentes econômicos não conseguiriam entender completamente as causas das diferenças de eficiência, o que limitaria a competição. A ambiguidade causal é, em Rumelt (1997), um mecanismo de isolamento.

No mesmo ano, Wernerfelt (1984) dá nome à teoria. Logo na seção inicial do artigo, estabelece-se uma ligação que viria a marcar profundamente o desenvolvimento da RBV. A relação entre recursos e rentabilidade é analisada à luz das forças competitivas de Porter – em Wernerfelt (1984) ampliada para a análise de recursos. Como explica o autor, a análise pelas cinco forças competitivas de Porter (1980) “foi originariamente elaborada como ferramenta para a análise de produto apenas” (WERNERFELT, 1984, p. 172). A questão orientadora dessa nova forma de análise é posta nestes termos: “sob que circunstâncias irá um recurso conduzir, durante longos períodos de tempo, a altos retornos?” (WERNERFELT, 1984, p. 172). Com o título que virou nome, o corpo de proposições que já há um tempo vinha-se intensificando, ganhou em Wernerfelt (1984) uma identificação e, com isso, também a melhor viabilidade de, sob uma insígnia, sistematizar-se.

2.2.2 De Barney (1986) à Peteraf (1993)

Após 1984, os trabalhos que se seguiram disseminaram uma teoria já nominada. Em pouco tempo, a RBV viria a se tornar uma das mais notórias teorias do campo da estratégia.

Barney (1986) discute os mercados de fatores estratégicos e a assertividade e a sorte na avaliação dos recursos. Quem analisasse corretamente o valor do recurso ou tivesse sorte tenderia a ter retornos acima da média. O valor de mercado de um recurso está, para o autor, diretamente relacionado com seu valor para a estratégia da empresa, ou seja, um recurso tem seu valor mensurado em função da sua utilidade instrumental. Consequentemente, o modo como as organizações interpretam dado recurso influencia seu valor no mercado de fatores estratégicos.

Procede questionar, complementarmente, se a capacidade de se valorarem os recursos disponíveis no mercado não seria também ela um recurso de que se dota a organização. Argumenta o autor que rendas extraordinárias não devem ser geradas somente a partir da análise de oportunidades externas, já que os métodos de análise podem estar disponíveis a qualquer concorrente, sem salvaguardas. Elas

tendem a ser geradas, prevalentemente, em decorrência do exercício de competências específicas da firma.

Salientando a “face interna” das organizações, Dierickx e Cool (1989, p. 1504) colocam: “as firmas deveriam focar suas análises principalmente nas suas habilidades e nos seus recursos únicos, em vez de focar no ambiente de competição”. Contrapondo-se ao artigo de Barney (1986), os autores exploram a questão do desenvolvimento de recursos: “a implementação de uma estratégia pode requerer ativos que não são apropriáveis” (DIERICKX; COOL, 1989, p. 1505), como, por exemplo, lealdade e confiabilidade. Com isso, os autores apontavam que os “componentes específicos da firma são acumulados internamente” (DIERICKX; COOL, 1989, p. 1505). Um estoque de ativo tende a ser mais estratégico quanto menos negociáveis forem os ativos que o compõem e quanto menos imitáveis e menos substituíveis. Cuida-se de relações inversas.

Assim, voltando-se para o processo de desenvolvimento interno de recursos, os autores propõem uma metáfora representativa do modelo de acumulação de estoques de ativos. A situação de ativos de uma organização em dado momento pode ser entendida como a resultante da acumulação prévia de ativos obtida por meio da escolha de caminhos apropriados de fluxos ao longo de determinado período de tempo. A metáfora *bath-tub* (em tradução literal, metáfora da banheira) pretendia comunicar que, “em qualquer momento, o estoque de água é indicado pelo nível de água existente na banheira; é o resultado cumulativo do fluxo prévio que jorra para dentro da banheira (pela torneira) e para fora dela (pelo ralo)” (DIERICKX; COOL, 1989, p. 1506). Essa resultante decorre das escolhas estratégicas realizadas pela organização ao longo do tempo.

Prahalad e Hamel (1990) estendem a RBV, dando notoriedade ao conceito de competência. Os autores popularizaram o conceito de “competência central”, considerado o aprendizado coletivo da organização. Uma competência central seria aquela que, cumulativamente: é flexível, propicia alcance a mercados variados; proporciona benefícios ao consumidor; não é facilmente imitável.

Amparando-se em exemplos de grandes organizações – GTE, NEC, Canon, Xerox e outras -, os autores colocam que organizações diversificadas devem ser administradas a partir de suas competências, superando-se o nível individualizado de cada unidade de negócio. Cada organização deve-se desenvolver sobre suas competências centrais, indicativas de um rumo geral de atuação, que determinariam em quais mercados pode ela atuar com êxito.

Uma competência – alertam os autores -, deixando de gerar valor, pode-se transformar em rigidez. A rigidez obstaria que a organização prosseguisse de outros modos, por novos trajetos, mantendo-se a organização atrelada a uma competência que já não mais lhe é benéfica. Modelando o conceito de competência por matizes variados, os autores incorporavam, assim, à gestão estratégica mais uma medida a ser apreciada.

Barney (1991) sustenta seu trabalho sobre duas proposições: recursos estratégicos estão distribuídos entre as firmas de modo não equitativo; as diferenças na dotação de recursos são relativamente estáveis ao longo do tempo. Para o autor, um recurso pode ser fonte de vantagem competitiva quando for valioso, raro, difícil de imitar e difícil de substituir.

No artigo, consideram-se recursos todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento controlados pela firma, que a permitem conceber e implementar estratégias que aprimoram sua

eficiência e sua efetividade – conceito baseado em Daft (1983). A vantagem competitiva é entendida pelo autor como qualidade da organização em dado momento: “diz-se que uma firma tem uma vantagem competitiva quando ela está implementando uma estratégia criadora de valor que não esteja sendo simultaneamente implementada por outros atuais ou potenciais concorrentes” (BARNEY, 1991, p. 102). Diz-se que a vantagem é sustentável quando os benefícios de tal estratégia não podem ser duplicados pelos concorrentes da firma.

Recursos estratégicos são aqueles dos quais podem fruir vantagens competitivas, ou seja, recursos que embasam a implementação de estratégias criadoras de valor não empregadas por outras organizações. Trata-se de qualidade volátil, relativa. O valor de um recurso é dado pelo seu potencial de propiciar a exploração de oportunidades ou a anulação de ameaças; a raridade é medida de escassez, ou seja, um recurso é escasso quando não há muito dele disponível no mercado. Se um recurso for valioso e raro, provavelmente trará benefícios à organização, a depender, no entanto, do quão difícil for de se imitar e substituir.

Para discutir a imitabilidade de recursos, o autor traz à discussão das ideias de condições históricas únicas, ambiguidade causal e complexidade social. A primeira ideia indica que, sendo a firma uma entidade social histórica, sua habilidade de adquirir e explorar recursos é função de condições temporais e espaciais. A segunda ideia indica que é difícil para uma firma imitar, ou até mesmo identificar, recursos que ela deve reproduzir quando o vínculo entre os recursos controlados por outra firma e sua vantagem competitiva não pode ser claramente diagnosticado. A terceira ideia indica essa mesma dificuldade quando a vantagem competitiva da firma que se pretende imitar está baseada em recursos constituintes de fenômenos sociais complexos.

Embora um recurso seja inimitável, se for substituível, pode ensejar que outra organização que não o possua o substitua por outro recurso que gere resultados equivalentes. A substitutibilidade é, assim, conceito que deriva da relação entre recursos. Quando não há para um recurso um equivalente estratégico, pode-se dizer que um recurso é insubstituível. A equivalência, portanto, é medida de resultado. São equivalentes recursos – ou conjuntos de recursos – que podem ser separadamente explorados, para implementar as mesmas estratégias. Se houver um substituto, pode ser que o recurso não conduza à vantagem competitiva. Caracterizando recursos estratégicos, Barney (1991) também norteava a definição de recursos – na RBV, ainda muito ampla.

Conner (1991) analisa o grau em que a RBV representa, como teoria da estratégia, uma abordagem distinta das teorias utilizadas na Organização Industrial (OI). Sustenta a tese de que, naquele momento, em termos formais, a RBV estava atingindo o nível de teoria da firma. Cinco teorias são expostas, posteriormente postas em face da RBV: o modelo da teoria neoclássica de competição perfeita, o modelo de Bain da organização industrial, as respostas “schumpeteriana” e de Chicago ao modelo de Bain e a Teoria dos Custos Transacionais de Coase e Williamson. Na primeira seção, a autora sintetiza e analisa as cinco teorias relacionadas à OI. Na segunda, discute as similaridades e diferenças existentes entre a RBV e essas teorias e, por fim, examina a RBV como uma nova teoria da firma.

Para a autora, a RBV incorpora e rejeita pelo menos um elemento principal de cada uma das cinco teorias; reflete, portanto, uma forte herança da OI, mas, ao mesmo tempo, também sustenta diferenças fundamentais em relação a cada uma

das teorias. A RBV, por exemplo, compartilha com a teoria neoclássica a visão de que a firma é uma entidade que, eminentemente, combina entradas. Por outro lado, rejeita as presunções neoclássicas de imitação perfeita, mobilidade de recursos e divisibilidade. A autora, assim, contrastando a RBV com alguns dos principais antecedentes teóricos do campo da estratégia, oferece grande contribuição, porque, ainda que preliminarmente, a delinea como campo teórico.

Enfocando o conhecimento da firma, Kogut e Zander (1992) propõem-se a explicar o porquê de existir da firma. Argumentam que aquilo que a firma faz melhor que o mercado é compartilhar e transferir o conhecimento de indivíduos e grupos que se proliferam pela sua organização constitutiva. Tal conhecimento consistiria em informação (por exemplo, quem sabe o quê) e *know how* (por exemplo, como organizar uma equipe de pesquisa). Argumenta-se que o conhecimento portado por indivíduos é também expresso em regularidades por meio das quais os indivíduos cooperam, em uma comunidade social. Para se entender o que uma firma pode fazer, deve-se, assim, considerar o conhecimento como algo intrincado na firma, nos princípios organizativos que orientam a cooperação entre seus membros.

Os autores desenvolvem uma visão dinâmica sobre a criação de conhecimento. Sugere-se que a firma aprende novas habilidades recombinao suas capacidades correntes. O crescimento da firma embasa-se, assim, nas relações sociais existentes e pré-existentes na firma. Operando sobre o conceito de *path dependence*, os autores afirmam que o que a firma fez no passado tende a prever o que ela pode fazer no futuro. O conhecimento acumulado proveria, portanto, opções de expansão para novos, porém incertos, mercados.

Amit e Schoemaker (1993) colocam que as firmas são heterogêneas por causa das imperfeições de recurso-mercado e da discricionariedade das decisões gerenciais que envolvem os recursos. As decisões gerenciais seriam comumente tomadas por gestores atuantes mediante racionalidade limitada, em face de um contexto caracterizado por incerteza, complexidade e conflitos internos à organização – incerteza em relação aos ambientes, econômico, setorial, regulador, social e tecnológico, ao comportamento dos concorrentes e à preferência dos consumidores; complexidade em relação a causas inter-relacionadas que modelam os ambientes em que a firma opera e a interações competitivas resultantes de percepções distintas dos ambientes; conflitos internos entre aqueles que tomam decisões gerenciais e aqueles que são afetados por essas decisões.

A relação entre o nível de mercado (fatores da indústria) e o nível da firma (ativos) é enfocada em um modelo conceitual que considera a interface entre os recursos da firma e a estrutura setorial da indústria. A visão multidimensional aplicada constitui-se pela análise do setor, pela perspectiva dos recursos e pela teoria da decisão comportamental.

Peteraf (1993), o último trabalho analisado, põe em evidência a heterogeneidade interfirma: as firmas, fundamentalmente, diferem em termos de recursos e capacidades. O modelo de vantagem competitiva proposto pela autora é apresentado em cinco sessões, que exploram, sequencialmente, conceitos essenciais ao tema: heterogeneidade, limites *ex post* à competição, mobilidade imperfeita e limites *ex ante* à competição. A quinta seção – intitulada “*The cornerstones of competitive advantage*” – sumariza o modelo.

A heterogeneidade é tratada como presunção básica da RBV, pela qual se sustenta serem os conjuntos de recursos e capacidades distintos entre as firmas. A dotação e a fruição de recursos superiores possibilitariam à firma obter vantagens

relativas e as limitações *ex post* resguardariam os lucros originados de recursos superiores. Se a heterogeneidade perdura pouco, assim também as rendas. São limites: as impossibilidades de imitação perfeita, que consiste na dificuldade de se identificarem e de se reproduzirem recursos, e de substituição perfeita, que consiste na dificuldade de se suprir um recurso por outro do qual se possam extrair rendas iguais ou superiores.

A mobilidade imperfeita decorre, em Peteraf (1993), da condição de um recurso de não transacionável. Seriam assim os principais recursos da firma: idiossincráticos. A qualidade de idiossincrático é a extensão da unicidade. Qualifica aqueles que não têm outro préstimo fora firma. Por limitação *ex ante*, pretende a autora colocar que, antes que qualquer firma estabeleça uma posição superiora em recursos, deve haver competição limitada por essa posição. O potencial de um recurso não deve estar explicitado de igual modo a todos os concorrentes. A autora relembra Rumelt (1987): a menos que haja diferença entre o valor *ex post* de um negócio e o custo *ex ante* de aquisição dos recursos necessários, as rendas empreendedoras serão anuladas. Os lucros – ressalta a autora – advêm justamente de incertezas *ex ante*.

Estas são, de acordo com Peteraf (1993), as quatro condições embasadoras da vantagem competitiva sustentável: heterogeneidade interfirma, mediante a posse de recursos superiores; a existência de limites *ex post* à competição; mobilidade imperfeita de recursos; a existência de limites *ex ante* à competição. Congregadas, constituem o modelo explicativo da vantagem competitiva sustentável – no linguajar da autora, os pilares (*the cornerstones*) da vantagem competitiva sustentável.

2.3 TEMAS ENVOLVIDOS NO CAMPO TEÓRICO

Com o objetivo de conhecer os temas envolvidos nas aplicações da teoria dos recursos, analisaram-se artigos que relatam pesquisas empíricas publicados em alguns dos mais impactantes periódicos internacionais. O conjunto analisado é parte do acervo maior explorado em Favoreto e Vieira (2014).

Consultaram-se na base de dados Ebsco (*Business Source Complete*), nos periódicos listados na Figura 4, os textos completos nos quais se identificou, no *abstract* ou no *author-supplied abstract*, a expressão “*resource based*”. A expressão permite que se captem publicações que envolvem termos variados atinentes à teoria dos recursos, como “*resource-based view*”, “*resource-based theory*”, “*resource-based perspective*”, “*resource-based model*”. Os periódico em que se procedeu à busca são internacionalmente reconhecidos, com fatores de impacto entre os mais altos. Os fatores considerados foram os constantes da listagem da área de *business* divulgada pela Thomson Reuters, “*2010 JCR Social Science Edition*”.

No estudo originário, 196 textos foram revisados, entre os meses de agosto e dezembro de 2011. Neste estudo, analisaram-se apenas os textos que relatam pesquisas empíricas, conjunto constituído por 100 artigos.

Tabela 1 – Acervo analisado

Periódico	Número de publicações	Pesquisas empíricas
Academy of Management Journal	28	27
Academy of Management Review	25	0
Administrative Science Quarterly	1	0
Journal of Management	23	3
Strategic Management Journal	119	70
Total	196	100

Fonte: elaborado pelos autores.

Os artigos empíricos foram categorizados quanto à referência temática em relação aos recursos de que trata o trabalho – considerada esta em relação à diretriz que orientou a pesquisa. As referências foram dispostas em 39 categorias. Não sendo incomum a identificação de mais de uma referência temática no mesmo artigo, a categorização foi feita de acordo com a referência a que foi dada maior ênfase no trabalho. Os resultados são demonstrados no Quadro 2.

Quadro 2 – Categorias de referências temáticas de recursos e temas específicos na publicação em RBV

Artigos ^a (por ordem)	Referências temáticas	Temas específicos
1, 2, 6, 10, 11, 12, 17, 21, 24, 28, 72, 79, 82, 92, 107, 123, 144, 145, 193 (19 arts.)	recursos humanos, corpo gerencial, capital humano	1. gestão de recursos humanos - estabilidade no trabalho, comprometimento com regras de serviço e clima da supervisão; 2. gestão de recursos humanos - recursos de capital humano; 6. gestão de recursos humanos - estoque e fluxo de recursos humanos em unidades de serviço; 10. recursos humanos, capital humano; 11. gestão de recursos humanos - políticas de trabalho familiar; 12. recursos humanos - equipe gerencial, cultura; 17. gestão de recursos humanos - arranjos de trabalho externos; 21. gestão de recursos humanos - equipe gerencial, alta gerência; 24. recursos humanos - cultura, diversidade racial entre trabalhadores; 28. capital humano (estabilidade na firma, experiência na indústria, educação formal), capital social (laços profissionais com potenciais clientes); 72. corpo gerencial de alto escalão; 79. recursos humanos - equipe gerencial; 82. recursos humanos - cognições gerenciais; 92. recursos humanos - recursos baseados em conhecimento, específicos da firma; 107. capital humano; 123. corpo gerencial - relacionamento político de gerentes, experiência funcional; 144. práticas de gestão de recursos humanos - planejamento, recrutamento e seleção; 145. desenvolvimento e contratação de capital humano, estratégias de diversificação; 193. corpo gerencial de alto escalão - redes de relacionamento entre os membros, internacionalização, conhecimento tácito
18, 126, 129, 133, 134, 141, 146, 149, 154, 157 (10 arts.)	aprendizagem, conhecimento, rotinas	18. conhecimento tácito; 126. recursos do conhecimento, diversificação; 129. conhecimento tecnológico - características, desempenho, imitação; 133. capital humano, aprendizagem; 134. recursos do conhecimento; 141. orientação empreendedora, recursos baseados no conhecimento; 146. aprendizagem organizacional, inovação, qualidade; 149. planta manufatureira - aprendizagem interna de empregados baseada em treinamentos e sistemas de sugestão, aprendizagem externa advinda de clientes e fornecedores, processos e equipamentos registrados desenvolvidos pela firma; 154. compartilhamento de conhecimento no desenvolvimento de produto; 157. rotinas, o tácito, mecanismos de isolamento.

continuação...

5, 14, 23, 83, 88, 130, 174, 176 (8 arts.)	relacionamento interfirma	5. relacionamentos interfirma - eficiências coletivas; 14. relacionamentos interfirma - ligações interorganizacionais, aprendizagem e compartilhamento de recursos; 23. relacionamentos interfirma; 83. relações interfirma - alianças corporativas; 88. relacionamentos interfirma, aprendizagem; 130. relacionamento interfirma - cooperação; 174. relacionamento interfirma, laços cooperativos, capacidade relacional - conhecimento, inovação; 176. relacionamento interfirma - capital técnico, comercial e social.
127, 131, 135, 166, 172, 173 (6 arts.)	fusões e aquisições	127. fusões, portfólio de produtos; 131. fusões e aquisições - desinvestimento em ativos, reorganização de recursos; 135. aquisição de firmas, transferência de recursos raros; 166. aquisições internacionais - capacidades tecnológicas, capacidades de marketing; 172. reorganização de recursos, estratégias de aquisição; 173. reorganização de recursos, estratégias de aquisição.
15, 25, 27, 108, 190 (5 arts.)	desenvolvimento sustentável, gestão ambiental e responsabilidade social	15. gestão ambiental - melhores práticas; 25. gestão ambiental - tecnologias ambientais; 27. gestão ambiental - ativos físicos e tecnologia, recursos humanos e capacidades organizacionais, recursos intangíveis; 108. desenvolvimento corporativo sustentável - experiência internacional, capacidades gerenciais, ociosidades organizacionais; 190. sensibilidade ambiental - capacidade de integração de <i>stakeholders</i> , capacidade de aprendizagem de alto nível, capacidade de inovação contínua.
26, 86, 89, 177 (4 arts.)	ingresso em novos mercados	26. entrada em novos mercados, aproveitamento dos recursos excedentes; 86. entrada em novos mercados, variação das capacidades; 89. entrada em novos mercados, relacionamentos interfirma; 177. entrada em novos mercados - posição de recursos, estratégia de mercado, estrutura da firma.
142, 167, 170, 187 (4 arts.)	análise estratégica	142. privatização - RBV, MBV; 167. modelo porteriano, RBV; 170. escolha estratégica, internacionalização; 187. RBV, OI.
81, 103, 105, 168 (4 arts.)	recursos de marketing, orientação para o mercado	81. capacidades de marketing; 103. orientação para o mercado, capacidades de marketing; 105. capacidade de precificação; 168. capacidade de orientação para o mercado, de empreendedorismo, de inovação, de aprendizagem organizacional
4, 13, 110 (3 arts.)	diversificação	4. diversificação - considerando-se recursos de matéria-prima e pressões institucionais; 13. diversificação - alocação de recursos financeiros, pesquisa & desenvolvimento; 110. diversificação, interrelações entre negócios.
9, 20 (2 arts.)	processo decisório	9. decisão gerencial; 20. processo decisório - decisões de investimento de capital.
80, 150 (2 arts.)	fronteiras da firma	80. fronteiras da firma - recursos externos e controle de risco; relações interfirma; 150. decisões sobre controle (<i>make-or buy</i>) - efeitos transacionais, efeitos da firma -, fronteiras da firma.
8, 106 (2 arts.)	falta de recursos	8. inovação, falta de recursos; 106. recursos financeiros, recursos humanos, falta de recursos.
16, 113 (2 arts.)	cultura	16. cultura - empreendedorismo, inovação e aprendizagem; 113. cultura - competitividade, desenvolvimento de conhecimento.
7, 75 (2 arts.)	desempenho e crescimento	7. crescimento da firma - caminho de desenvolvimento de recursos; 75. RBV, estratégia de foco, estratégia de diferenciação.

continuação...

93, 116 (2 arts.)	estrutura administrativa, processos administrativos	93. estrutura administrativa - operações de <i>back office</i> ; 116. processos organizacionais - atendimento ao cliente.
147, 180 (2 arts.)	conceituação e medição de capacidades	147. conceituação e medição de capacidades - pesquisa e desenvolvimento; 180. heterogeneidade das competências organizacionais.
19	recursos e contexto	19. recursos baseados em propriedade e recursos baseados em conhecimento.
164	acumulação de ativos	164. acumulação de ativos .
160	rede de relacionamento entre clientes	160. rede relacionamento (<i>network</i>) de clientes.
152	comercialização de tecnologias	152. comercialização de tecnologias - fonte em recursos humanos, e em manufatura baseada em tecnologia.
151	relacionamento entre unidades organizacionais	151. relacionamento entre unidades organizacionais - troca de recursos.
63	reputação	63. reputação de mídia.
148	regulamentação estratégica	148. regulamentação estratégica.
90	fundação de novas firmas	90. novas firmas, condições de fundação.
96	gestão de recursos	96. utilização de recursos, habilidade da firma de utilizar recursos.
97	terceirização	97. terceirização, novas tecnologias, capacidades integradoras, aprendizagem.
100	gestão financeira	100. formulação e implementação estratégica, política financeira, especificidade e opacidade de recursos (caracterização de recursos).
104	relacionamento c/ <i>stakeholders</i>	104. relações positivas com stakeholders.
109	ambiguidade causal	109. ambiguidade causal, imitabilidade, percepções de gerentes.
115	valor, raridade, vantagem competitiva, desempenho	115. examinam-se as relações entre valor, raridade, vantagem competitiva e desempenho.
124	recuperação organizacional	124. recuperação organizacional - recombinação de recursos existente, aquisição de novos recursos.
3	competição interfirma	3. análise da competição - inimitabilidade e não-substitutibilidade de recursos.
139	tecnologia da informação	139. tecnologia da informação - recursos humanos, recursos de negócio (como, planejamento estratégico) e recursos tecnológicos.
132	recursos em geral	132. recursos administrativos, recursos produtivos.
137	estratégias globais, internacionalização	137. estratégia global - competência central, capacidade organizacional, herança administrativa.
158	assimetrias	158. assimetrias, capacidades sustentáveis.

continuação...

161	adaptação estratégica, mudança	161. mudança estratégica - forças ambientais, recursos organizacionais.
171	venda de unidades organizacionais	171. venda de unidades organizacionais.
195	diferenças interfirma	195. diferenças interfirma em economias de escala, função produtiva, distribuição de <i>market share</i> na indústria.

Fonte: elaborado pelos autores.

^a Os números dispostos antes do tema identificam o artigo na base operacional de trabalho. Para organizar os procedimentos de pesquisa, os textos foram numerados de 1 a 196.

Nota-se uma prevalência acentuada da primeira categoria (“recursos humanos, corpo gerencial, capital humano”) sobre as demais. Trata-se de temática clássica do campo teórico. Relembre-se que sobre ela já se debruçou o trabalho pioneiro de Penrose (1959) e que, atualmente, não é incomum recursos humanos serem apontados em pesquisas empíricas como ativos dos mais valiosos (e.g., COBAITO, 2014). O mesmo se pode dizer da segunda referência mais presente (“aprendizagem, conhecimento, rotinas”), que aparece em estudos como os de Nelson e Winter (1982) e Kogut e Zander (1992). A partir da categoria “processo decisório”, as publicações vão se tornando esparsas, com duas ou uma em cada categoria.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A teoria dos recursos é pilar de um campo teórico complexo, que abrange uma variada gama de estudos. Entre as vertentes que decorrem do campo, a RBV talvez seja a mais conhecida e disseminada. Nesta pesquisa, procedeu-se a uma varredura do campo, passando-se, inicialmente, pelas obras componentes do núcleo seminal da RBT e levantando-se, num segundo momento, os temas envolvidos na sua pesquisa empírica.

À organização industrial (BAIN, 1959; PORTER, 1980) – então um dos paradigmas dominantes – a RBV acrescentou um novo modo de se entender a estratégia organizacional. A tradicional análise produto-mercado foi enriquecida com a possibilidade analítica dos aspectos internos da organização. Com a passagem do nível de análise da indústria para a firma, a teoria ganhou em particularidade e oportunizou novos rumos ao campo maior da estratégia.

No artigo de revisão do decênio posterior ao notório artigo de Barney de 1991, Barney, Wright e Ketchen (2001) aventavam, em tom de prognóstico, uma agenda para o futuro da teoria. Dela constavam temas diversos dentro dos quais se insinuavam espaços dados à diversificação das aplicações empíricas da teoria: recursos, capacidades dinâmicas e conhecimento; governança corporativa; *management buy-outs* e financiamento de capital de risco; ambiente institucional; e empreendedorismo. Uma década depois do artigo de revisão, a pesquisa em RBV, a julgar pelos temas levantados na segunda parte do trabalho, parece não ter avançado substancialmente em todas as direções sugeridas. Uma avaliação contextualizada nos dias de hoje talvez indique que a agenda estipulada em 2001 ainda faça sentido como agenda.

Esse tipo de constatação decorre de uma das duas resultantes elementares a que se chega com esta pesquisa. O levantamento de um componente da literatura fornece uma espécie de retrato fotográfico parcial (porque diz respeito apenas ao

componente visado) do campo teórico em dado momento. Esse retrato possibilita que se extraiam, em diferentes níveis de profundidade, conclusões acerca do campo. É assim que se consegue estabelecer comparações como a do parágrafo anterior, por exemplo, entre determinada agenda e o estado do campo.

A outra resultante elementar é a compilação, em um espaço sintético, de pontos fundamentais daquelas que se considera serem as obras nucleares do campo. É comum que, com o desenvolvimento de um campo teórico, conforme nos distanciamos temporalmente das suas origens, percam-se de vista suas características atômicas. Por isso, é quase sempre um exercício válido resgatar sua gênese. Este artigo fornece essas contribuições. Acredita-se serem elas especialmente válidas para aqueles que se iniciam no campo, que podem encontrar aqui um espaço que, concisamente, apresenta nas suas duas partes, questões deveras relevantes para quem pretende por ele transitar.

Entre as limitações da pesquisa, destacam-se duas. Primeiramente, frise-se que o artigo carece de métodos estruturados de análise textual, recomendando-se, complementarmente, a leitura de trabalhos que apresentam dados de forma mais sistematizada (e.g., ACEDO; BARROSO; GALAN, 2006; FAVORETO; AMÂNCIO-VIEIRA; SHIMADA, 2014; FAVORETO; VIEIRA, 2014; FAVORETO; SERRA, 2015). Ainda, na segunda parte do trabalho, as categorias de referências temáticas e os temas são apenas apontados, sem que sobre eles se faça qualquer discussão mais aprofundada. Tem-se, nesse ponto, uma investigação de cunho meramente exploratória, que incita outras pesquisas.

Pesquisas futuras poderiam, partindo dos dados apontados na segunda parte do trabalho, explorar em profundidade cada uma das categorias identificadas ou, pelo menos as mais relevantes. Poderiam, ainda, operando com uma base de dados mais recente, atualizar os dados apresentados na segunda parte. Se os dados continuarem sendo atualizados, é possível, ainda, compreender o comportamento longitudinal dos temas de pesquisa. Quanto à apresentação histórica procedida na primeira parte, cada obra ali referenciada pode ser, em pesquisas futuras, explorada individualmente. Trata-se de obras robustas, cujos teores marcaram destacadamente o desenvolvimento não apenas da teoria dos recursos como também do campo da estratégia em geral.

REFERÊNCIAS

ACEDO, F. J.; BARROSO, C.; GALAN, J. L. The resource-based theory: dissemination and main trends. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 7, p. 621-636, 2006.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.

BAIN, J. S. **Industrial Organization**. New York: Willey, 1959.

BARNEY, J. Strategic Factor Markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.

_____. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J. Jr. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001.

COBAITO, F. C. Construindo a Interação entre o Gerenciamento de Projetos e a *Resource-Based View* – RBV. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 2, p. 98-117, 2014.

CONNER, K. R. A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 121-154, 1991.

DAFT, R. **Organization Theory and Design**. New York: West, 1983.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

FAVORETO, R. L.; AMÂNCIO-VIEIRA, S. F. A.; SHIMADA, A. T. A produção intelectual em RBV: uma incursão bibliométrica nos principais periódicos nacionais. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 7, n. 1, p. 37-55, 2014.

FAVORETO, R. L.; VIEIRA, S. F. A. A produção internacional em RBV: características gerais e tratativa dos recursos na pesquisa em organizações de menor porte. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 2, p. 25-37, 2014.

FAVORETO, R. L.; SERRA, F. A. R. A Produção Nacional em RBV: Características Gerais e Tratativa dos Recursos na Pesquisa em Organizações de Menor Porte. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 2, p. 2-16, 2015.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. **The Bell Journal of Economics**¹, v. 13, n. 2, p. 418-438, 1982.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge (MA): Harvard University Press, 1982.

NEWBERT, S. L. Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 121-146, 2007.

PENROSE, E. The Theory of the Growth of the Firm. In: FOSS, N. J. (Ed.). **Resources, firms and strategy: a reader in the resource-based perspective**. New York: Oxford University Press, 1997. p. 27-39.

¹ O periódico *The Bell Journal of Economics* era, à época, correntemente publicado pela *Rand Corporation*, motivo pelo qual a referência aparece no quadro 1, extraído de Acedo, Barroso e Galan (2006), como publicado no periódico *Rand Journal of Economics*.

_____. **The Theory of Growth of the Firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 66, n. 3, p. 79–91, 1990.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. (Ed.). **Competitive Strategic Management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984. p. 556-570.

_____. Theory, strategy and entrepreneurship. In: TEECE, D. J. **The Competitive Challenge**. Cambridge, MA: Ballinger, 1987. p. 137-158.

_____. Towards a strategic theory of the firm. In: FOSS, N. J. (Ed.). **Resources, firms and strategies**: a reader in the resource-based perspective. Oxford: Oxford University Press, 1997. p. 131-145.

STIEGLITZ, N.; HEINE, K. Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 1-15, 2007.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.