

EAESP-FGV
RELATÓRIO DE PESQUISA - NPP

VANTAGEM E DESVANTAGEM COMPETITIVA:
OS CONSTRUTOS E A MÉTRICA

Prof. Flávio C. Vasconcelos

Professor Adjunto do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP, Doutor em Administração pela Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Paris, Mestre em Sociologia pelo Institut d'Etudes Politiques de Paris, Bacharel em Administração Pública pela FGV-EAESP e em Direito pela Universidade de São Paulo.

VANTAGEM E DESVANTAGEM COMPETITIVA: OS CONSTRUTOS E A MÉTRICA

RESUMO

Apesar de quase onipresente nos trabalhos de estratégia e áreas correlatas, o conceito de vantagem competitiva continua sendo um tema de debate na academia por não possuir uma definição aceita com consenso. Também o conceito de desvantagem competitiva, um correlato lógico deste primeiro, é objeto de acaloradas discussões. Uma manifestação disto é a discussão recente quanto aos fundamentos lógicos e filosóficos da idéia de Vantagem Competitiva levando o questionamento da própria existência deste conceito. O presente trabalho oferece uma proposta de definição constitutiva e operacional de vantagem competitiva que possibilita o desenvolvimento de uma métrica para a mesma. Esta métrica é aplicada em um trabalho empírico que mede a vantagem competitiva de 2805 empresas em 16 países com um total de 13.259 observações. O trabalho demonstra que a existência de vantagem competitiva não é um fato raro e que cerca de 10 a 12% das empresas analisadas apresentam uma vantagem competitiva estatisticamente significativa e outro tanto uma desvantagem competitiva igualmente significativa. Através desta proposta de Operacionalização do termo procuramos demonstrar a incidência e a relevância tanto da idéia de Vanatgem competitiva quanto de desvantagem competitiva.

Palavras-chave: vantagem competitiva, estratégia, competição, recursos, COMPUSTAT.

ABSTRACT

Despite ubiquitous in strategy and related fields, the concept of competitive advantage continues to be under debate in the academy still lacking a precise and widely accepted definition. A manifestation of this situation is the current debate about its philosophical grounds and the questioning of its own existence. This paper offers a constitutive definition that allows an operationalization of the concept and the development of metric for the competitive advantage. This metric is applied to a sample of 2805 firms in 16 countries with a total of 13,259 observations. The analysis indicates the occurrence of competitive advantage in 10 to 12% of the firms with a similar percentage showing a competitive disadvantage. It demonstrates that the occurrence of competitive advantage is not a rare event. A statistical test is proposed to verify its statistical significance.

Key words: strategy, competitive advantage, resources, competition, COMPUSTAT.

INTRODUÇÃO

Como as firmas atuam? Porque as firmas são diferentes? Qual a função da central corporativa nas organizações multidivisionais? O que determina o sucesso e o fracasso na competição internacional? Estas quatro questões foram selecionadas como os temas fundamentais que definem o campo de estratégia na obra editada por Rumelt, Schendel e Teece (1994), *Fundamental Issues in Strategy: a research agenda*. A idéia de vantagem competitiva está relacionada a todas estas questões. A vantagem competitiva pode ser vista como o objetivo das ações da firma, sua existência pode ser usada para explicar a diversidade entre firmas, ela pode ser vista como o objetivo final da função corporativa e, finalmente, a vantagem competitiva pode explicar o sucesso ou fracasso na competição internacional.

A noção de vantagem competitiva tem suas raízes na prática gerencial e de consultoria (SOUTH, 1980) de forma similar à estratégia empresarial (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1991). Com a evolução da estratégia como disciplina acadêmica, a temática da vantagem competitiva ganhou uma abordagem mais científica e formal, deixando de ser uma referência ocasional para se tornar um dos conceitos-chave da disciplina. A visão baseada em recursos (*Resource Based View - RBV*) oferece um arcabouço próprio para o estudo da vantagem competitiva enfatizando os recursos específicos à firma como determinantes fundamentais da mesma gerando lucros econômicos específicos às firmas individuais (BARNEY, 1986a, 1991; DIERICKX; COOL, 1989; PETERAF, 1993). Por outro lado, as teorias de posicionamento estratégico suportam a constatação que a vantagem competitiva pode derivar não de recursos específicos, mas, também, de posições de mercado privilegiadas (PORTER, 1979; CAVES, 1984).

Embora o uso do termo vantagem competitiva seja freqüente e comum na literatura de estratégia e de administração em geral, sua definição não é precisa. O conceito está, sem dúvida, ligada a um desempenho superior das empresas, mas esta ligação tem múltiplas abordagens dependendo dos autores e do contexto. Não há consenso, por exemplo, quanto a uma questão fundamental: a vantagem competitiva deve ser tomada como uma causa do desempenho superior ou como a constatação efetiva deste desempenho? Hitt, Ireland e Hoskisson (1999) e Besanko et al. (2004, p. 360) adotam esta última perspectiva quando definem vantagem competitiva como o fato de uma firma ter um desempenho em termos de lucro econômico superior a outras firmas atuantes no mesmo mercado. A maior parte dos autores da RBV, contudo, tem uma abordagem diferente. Barney (1991, p. 102) afirma que uma firma tem uma vantagem competitiva quando ela implementa uma estratégia de criação de valor que não é implementada simultaneamente por nenhum dos seus concorrentes atuais ou potenciais. O desempenho superior seria uma consequência, um resultado provável desta estratégia, influenciado também pelos custos em adquirir os recursos necessários para tal (BARNEY, 1986a). Há situações em que a vantagem competitiva não se traduziria em desempenho econômico superior (COFF, 1999). Este artigo está adotando a perspectiva de que o desempenho superior é uma evidência de vantagem competitiva. Mesmo assim, alguns pontos específicos devem ser esclarecidos:

Componente ou resultante? Existem várias vantagens competitivas que somadas causam um desempenho superior ou conceito de vantagem competitiva já contempla esta combinação de vários fatores em uma estratégia que produz uma vantagem competitiva resultante? Barney (1986b) quando trata a cultura como fonte de vantagem competitiva deve estar tratando-a como componente pois há vários outros fatores possíveis de afetar o desempenho. A abordagem de Dierickx e Cool (1989) trata claramente a vantagem competitiva como componente, analisando um tipo específico

de recurso, aqueles acumuláveis no tempo. Por outro lado, Barney (1991, 2002) liga diretamente a existência de vantagem competitiva a um desempenho superior, trazendo a implicação de que a vantagem competitiva seria o resultado da estratégia como um todo e não um componente.

- **Temporária ou sustentável?** A questão da sustentabilidade da vantagem competitiva está presente desde suas origens. Alguns autores sugeriram que uma vantagem competitiva sustentável é aquela que dura um período longo de tempo (JACOBSEN, 1988; PORTER, 1985). Quanto é longo? Barney (1991) propõe que não se deve considerar o tempo calendário, mas sim a possibilidade de imitação. Se a estratégia que provoca a vantagem competitiva não pode ser imitada por competidores atuais ou potenciais ela é uma vantagem competitiva sustentável. A sustentabilidade seria, nesta abordagem, um estado, que poderia mudar a qualquer momento.

Toda a controvérsia sobre o tema vantagem competitiva está refletida no recente e continuado debate sobre a própria *RBV* (PRIEM; BUTLER, 2001) e na discussão sobre os aspectos lógicos e filosóficos da vantagem competitiva desenvolvida nos artigos de Powell (2001, 2002, 2003) e nas críticas de Durand (2002) e Arend (2003). Os métodos de pesquisa sobre as fontes de vantagem competitiva também fazem parte de um debate atual com a proposta de Rouse e Daellenbach (1999, 2002) e a crítica de Levitas e Chi (2002).

O presente trabalho pretende contribuir para o debate oferecendo uma definição constitutiva mais precisa para vantagem competitiva inspirada em estudos de componentes de variância da performance, em especial no trabalho de Rumelt (1991). A proposta integra vários dos conceitos acima descritos numa estrutura lógica, hierarquizada e mais clara. A definição permite também desenvolver definições operacionais específicas e métricas para a vantagem competitiva. Uma ilustração deste tipo de

operacionalização é também apresentada usando um modelo de regressão múltipla com variáveis *dummy* para duas amostras de empresas. Uma das amostras compreende 1502 empresas pertencentes ao bloco econômico NAFTA (*North American Free Trade Agreement*) e tem 7120 observações no período 1997 a 2001 . A segunda amostra é constituída por 1303 empresas européias e tem 6139 observações no mesmo período.

Na próxima seção é apresentado um histórico do surgimento do conceito de vantagem competitiva em estratégia que conclui com o desenvolvimento teórico do conceito de vantagem competitiva na visão baseada em recursos (*RBV*). A proposta de uma definição constitutiva é então apresentada de forma intuitiva, seguida do detalhamento do método estatístico usado para uma operacionalização possível. Este método é aplicado à amostra selecionada para ilustrá-lo e os resultados são analisados. Finalmente, as conclusões e as sugestões para os estudos futuros são apresentadas e comentadas.

AS ORIGENS HISTÓRICAS DO CONCEITO DE VANTAGEM COMPETITIVA E SUA RELAÇÃO COM A *RBV*

Uma das primeiras referências ao termo vantagem competitiva na literatura de estratégia pode ser encontrada em Ansoff (1965, p. 188-194) com uma conotação pró-ativa para descrever a vantagem de perceber tendências de mercado à frente dos concorrentes e ajustar sua oferta em função disto. Um exemplo deste conceito foi como a Sears visualizou, antes de seus competidores, o potencial de vendas das áreas suburbanas dos Estados Unidos nos anos 50 e organizou suas ações para aproveitar esta oportunidade. Um segundo exemplo foi a GM que, na década de 1920, percebeu a demanda potencial

no mercado norte americano para meios de transporte pessoais mais luxuosos (“*much more value for a little higher price*”) permitindo a ela obter uma vantagem em relação a Ford (líder na produção de veículos de baixo custo com seu modelo T) e inverter a situação competitiva das duas empresas. Nem todas as tentativas de prever as tendências do mercado foram bem sucedidas. O Ford Edsel e a tentativa antecipada da RCA de comercializar a TV colorida são exemplos de antecipações prematuras. Nesta acepção, a vantagem competitiva tinha alguma similaridade com o conceito atual, mas representava uma abordagem mais próxima do que chamamos hoje vantagens de pioneiro ou *first-mover advantages* e tinha um papel secundário no arcabouço geral do planejamento estratégico racional. Em seu trabalho posterior, *Strategic Management* (ANSOFF, 1979), o termo vantagem competitiva desaparece por completo.

A estratégia, em seu período inicial de amadurecimento, focava-se na função de planejar e mobilizar a empresa para o processo de execução da estratégia. Andrews (1971) define as quatro funções da estratégia corporativa como:

- (1) A definição dos objetivos estratégicos, já que apenas a dimensão financeira como a maximização do lucro seria inadequada;
- (2) O planejamento do futuro mais distante que seria necessário para empreendimentos de ciclo mais longo;
- (3) A necessidade de influenciar o ambiente além de simplesmente responder às suas mudanças; e

- (4) Criar objetivos visíveis que mobilizassem e inspirassem a cooperação e o esforço organizacional.

Conquistar e manter vantagem competitiva simplesmente não aparece nos textos mais clássicos de estratégia empresarial, ao contrário do que vai acontecer, com extrema frequência, nos textos contemporâneos.

No final dos anos 70, o tema competição começa a aparecer em textos de autores ligados à prática empresarial que, nesta época, capitaneavam o ensino de estratégia ou política de negócios. Neste mesmo período, as empresas americanas experimentavam um mal-estar com a crescente competição de indústrias estrangeiras, em especial as japonesas, que competiam em bases diferentes, com grande sucesso em muitas áreas. Alguns analistas creditaram este sucesso ao fato que os japoneses davam um valor estratégico diferente às operações (HAYES; WHEELWRIGHT, 1984; WHEELWRIGHT, 1981). De qualquer forma, o resultado deste aumento de competição foi que a indústria americana passou a se preocupar mais com o foco competitivo do que fazia anteriormente. Allen (1978), então vice-presidente de estratégia corporativa da *General Electric*, escreve um artigo na *McKinsey Quarterly* sobre a necessidade do planejamento estratégico com um foco competitivo descrevendo como a GE vinha fazendo isto, com sucesso, durante a década de 70. O termo vantagem competitiva é usado em vários outros artigos neste mesmo periódico em uma acepção mais ampla envolvendo a unidade de negócios inteira e não apenas um produto (OHMAE, 1978; MORRISON; LEE, 1979). Gluck, Kaufman e Walleck (1980), todos consultores da McKinsey, escrevem um artigo na *Harvard Business Review* com o título “*Strategic management for competitive advantage*”. No mesmo ano, South (1980), então diretor de planejamento corporativo da *Clark Equipment Company*, publica no *The Journal of Business*

Strategy um artigo intitulado “*Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking*”. Neste momento, final dos anos 70 e início da década de 80, a vantagem competitiva começa a ocupar um papel central no campo da estratégia. O planejamento e a liderança passam a ser mecanismos para alcançá-la. O processo de gestão estratégica passa a ser proposto como a gestão da vantagem competitiva, ou seja, o processo de criar, desenvolver e manter vantagem nas arenas competitivas (SOUTH, 1980).

Durante a década de 80, a abordagem da vantagem competitiva fica cada vez mais popular. Rothschild (1984a,b), então vice-presidente corporativo de desenvolvimento de negócios e planejamento da *General Electric Company*, lança o livro “*How to gain (and maintain) the competitive advantage in business*” colocando a vantagem competitiva no centro da estratégia e consolidando a visão prática desenvolvida no final da década de 70. A academia também passa a adotar o conceito. Aaker (1984), por exemplo, propõe que a escolha de uma estratégia de negócios tem dois elementos centrais. O primeiro é a decisão onde competir, a decisão produto-mercado. O segundo é o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. Spence (1984) analisa a criação de vantagem competitiva em firmas multinacionais a partir de políticas de subsídio e restrição de acesso. Caves (1984) interpreta a noção de vantagem competitiva sob o ângulo de organização industrial. Finalmente, Porter (1985) lança o seu segundo livro com o título *Competitive Advantage*. Enquanto que, na obra original de Porter (1980), o conceito de vantagem competitiva simplesmente não aparece de forma destacada, em 1985, ele toma a posição central. O objetivo e a medida de sucesso da estratégia passam a ser conquistar uma vantagem competitiva. O conceito de cadeia de valor é usado como ferramenta para explicar a geração da vantagem competitiva. Uma empresa conquistaria uma vantagem competitiva executando as atividades estrategicamente mais importantes da cadeia de valor de forma mais barata ou

melhor do que a concorrência (PORTER, 1985, p. 31). Elaborando a definição dada por Porter, Ghemawat (1986) propõe que as fontes estruturais de vantagem competitiva podem ser encontradas em fatores ligados à inovação de produto, a processos de produção ou às capacidades de marketing das firmas. Ghemawat (1986) detalha estas categorias genéricas em outras mais específicas. Vantagens competitivas podem decorrer de (1) benefícios de tamanho (economias de escala, escopo ou curvas de experiência), (2) vantagens de acesso privilegiado a recursos (como know-how, matérias primas, mercados), (3) ou ainda do exercício de opções que garantam flexibilidade estratégica (a perda de flexibilidade pode ocorrer por razões institucionais ou por compromissos ou de investimentos passados - *sunk costs*).

No final da década de 80, o conceito de vantagem competitiva parecia estar entre nós há muito tempo e era usado amplamente tanto na literatura específica de estratégia, como em várias outras áreas.

O surgimento formal da visão baseada em recursos (*RBV – Resource-based view*) durante a década de 80 dá um tratamento teórico mais técnico ao conceito de vantagem competitiva. Na formulação inicial de Wernerfelt (1984) a noção de vantagem competitiva ainda se encontra ausente, mas ela não tarda a aparecer em uma das obras iniciais de Jay Barney, que abordava a questão da cultura organizacional. Neste artigo, Barney (1986b) procura examinar a relação existente entre atributos culturais das firmas e performance financeira superior. Para que a cultura organizacional de uma firma contribua para uma performance financeira superior, seria necessário: (1) que a cultura seja capaz de criar valor econômico, (2) que seja rara e, finalmente, (3) de difícil imitação. Nestas condições, cultura é definida como um componente da vantagem competitiva da firma. Firmas com uma cultura forte que satisfizesse os três

requisitos supracitados teriam melhores resultados, em média, do que firmas não colocadas nesta categoria.

Continuando esta linha de raciocínio, focando os argumentos de valor, raridade e imitabilidade imperfeita, Barney (1991) define o que se tornará o argumento central da teoria dos recursos em termos de vantagem competitiva, o que, neste artigo, denominamos **vantagem competitiva componente**:

.... A firm is said to have a sustained competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors and these are unable to duplicate the benefits of this strategy. (BARNEY, 1991, p.102)

Este tratamento de vantagens competitivas componentes não é universal no campo da estratégia e não é explicitado na maioria dos textos. Vários autores empregam o termo vantagem competitiva não com o sentido de isolar um fator ou recurso idiossincrático único que contribui para a performance da firma, mas no sentido de se referir ao diferencial de performance obtido por ela em seu contexto competitivo. Besanko et al. (2004) e Hitt, Ireland e Hoskisson (1999) definem vantagem competitiva em termos do resultado da firma no emprego combinado de seus recursos.

When a firm (or business unit within a multi business firm) earns a higher rate of economic profit than the average rate of economic profit of other firms competing in the same market, the firm has a competitive advantage in that market. (BESANKO et al. 2004, p. 360).

Esta definição corresponde ao que chamamos, neste artigo, de **vantagem competitiva resultante** (no singular), ou seja, o resultado dos efeitos combinados dos diversos fatores específicos à firma que afetam sua performance (as vantagens competitivas componentes segundo a definição precedente). Prahalad e Hamel (1990) descrevem como competências centrais especialmente aquelas que envolvem aprendizagem coletiva, podem estar na base de vantagens competitivas. Em uma contribuição teórica mais sistemática, Peteraf (1993) tenta ligar as noções de rendas econômicas à noção de vantagem competitiva no quadro conceitual da teoria dos recursos. O modelo desenvolvido pela autora sugere que a vantagem competitiva deriva da heterogeneidade de recursos das firmas e da mobilidade imperfeita dos recursos entre as firmas, reforçado por limites *ex-ante* e *ex-post* à competição.

DESVANTAGEM COMPETITIVA: UM CONCEITO ÚTIL?

A maior parte da literatura em Estratégia Empresarial se estrutura em torno do conceito de Vantagem competitiva. Como analisamos anteriormente pesquisadores alinhados com a corrente de economia industrial normalmente focam a estrutura da indústria para explicar a origem das vantagens competitivas. Por outro lado os pesquisadores que se alinham com a RBV se concentram em qual valiosa, rara e inimitável é a combinação de recursos detida pela firma. No entanto a noção de desvantagem competitiva tem sido habitualmente ignorada no campo de estratégia, somente ocasionalmente sendo objeto de discussão.

Thomas Powell foi um autor que recentemente questionou a validade do conceito de vantagem competitiva (POWELL 2001). Segundo Powell, vantagem competitiva e performance superior

sustentada são duas coisas diferentes, uma sendo a causa e a outra efeito, embora a literatura de estratégia, como também já colocamos anteriormente tenda a muitas vezes toma-las como sinônimos. Ao analisar os conceitos Powell nota que firmas podem ter vantagens competitivas que contribuam para uma performance superior mas ao mesmo tempo apresentar também desvantagens competitivas, isto é fatores que contribuem negativamente para a performance de forma que uma coisa anule a outra resultando em performance média convergente com a média do mercado. No raciocínio apresentado por Powell performance superior acontece apenas no caso em que vantagens competitivas estão presentes e desvantagens competitivas estão ausentes, conforme demonstrado na figura abaixo:

Figura 1 – Condições de Ocorrência de Performance Superior Sustentada

Sustainable Competitive Advantages	<i>Present</i>	+	0
		<i>1</i>	<i>2</i>
	<i>Absent</i>	0	-
		<i>3</i>	<i>4</i>
		<i>Absent</i>	<i>Present</i>
		Competitive Disadvantages	

Embora este argumento não tenha gerado um consenso significativo, o artido de Powell tem o mérito de explicitar a existência de desvantagens competitivas, colocando-as dentro de um framework teórico coerente. A proposta de Powell está diretamente ligada á noção de vanatgem competitiva componente e

a desvantagem competitiva neste contexto aparece também como um componente que influencia (negativamente) a performance, conceituação esta que gerou fortes reações de outros acadêmicos (DURAND 2002). No contexto deste debate propomos a adoção de um novo conceito de desvantagem competitiva, resultante da definição operacional de vantagem competitiva que explicitamos a seguir.

UMA PROPOSTA DE DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE VANTAGEM E DESVANTAGEM COMPETITIVA

A idéia de vantagem competitiva está, sem dúvida, ligada à constatação da heterogeneidade da performance. Há empresas com desempenho superior e outras com desempenho inferior. Uma linha de pesquisa bastante difundida em estratégia que analisa a heterogeneidade da performance é a análise de componentes de variância da mesma, iniciada por Schmalensee (1985) e desenvolvida por Rumelt (1991), Roquebert, Phillips e Westfall (1996), McGahan e Porter (1997), Hawawini, Subramanian e Verdin (2003), entre outros. A técnica de componentes de variância decompõe a dispersão da performance associando-a a grupos de fatores comuns. A performance individual de uma firma, dentro de uma população de firmas, pode ser concebida como influenciada por vários grupos de fatores. A análise de componentes de variância é capaz de avaliar que percentual da variância total pode ser atribuído a cada grupo de fatores. Por exemplo, é possível determinar o percentual da variância total atribuível à estrutura da indústria (ramo de negócios), às variações transitórias associadas ao tempo, às firmas individuais ou a combinações destes fatores. A Figura 1 ilustra esta concepção de composição da performance.

Inserir Figura 1 neste ponto

O conjunto de estudos sobre componentes de variância da performance apresenta resultados razoavelmente consistentes e indica os fatores associados à firma individual como preponderantes na explicação da heterogeneidade da performance. Em termos gerais, cerca de 35% a 50% da variância

observada na performance pode ser atribuída a estes fatores associados à firma individual. O ramo de negócios ou setor industrial responde por um percentual menor que, em termos aproximados, pode representar 10 a 20% da variância total. Um dos pontos de consenso sobre a noção de vantagem competitiva é que ela representa algo específico à empresa em questão. Efeitos resultantes de fatores que afetem várias empresas, por exemplo, todas as empresas de um determinado ramo de negócios, ou de determinado ano, não poderiam ser considerados como vantagem competitiva. Para uma revisão mais detalhada dos estudos anteriores, ver Hawawini, Subramanian e Verdin (2003). A proposta de definição constitutiva da vantagem competitiva deste artigo foi inspirada nesta linha de pesquisa. Embora esta proposta não tenha sido feita anteriormente de maneira formal, Rumelt, Schendel e Teece (1994, p. 43) e McGahan (1999, p. 378) fazem comentários que a sugerem. A proposta é que a

vantagem competitiva seja concebida como a influência líquida de todos os fatores idiossincráticos específicos à firma na performance durante um período determinado, excluídos as influências de outros fatores como a indústria, os fatores temporais e o erro estatístico.

Desvantagem competitiva neste contexto é o caso especial em que esta influência líquida é negativa, contribuindo para que a performance da firma seja mais baixa.

Note-se aqui a diferença entre a performance total da firma e a contribuição dos fatores idiossincráticos daquela firma a esta performance. A performance total é também influenciada por fatores que afetam, de forma geral, os diferentes grupos aos quais a firma pertence. O grupo mais estudado é o setor industrial ou o ramo de negócios no qual a firma atua. Existem, porém, outros grupos a considerar. Há fatores que podem afetar todas as firmas de um país, ou todas as firmas em um ano específico, ou todas as firmas de um país em um ano específico. Esta comparação pode ser complicada se incluirmos grupos não tão claramente definidos como os grupos estratégicos. Todas estas outras influências na

performance não devem ser consideradas quando tentamos identificar a verdadeira vantagem competitiva de uma firma individual. Estas considerações indicam a complexidade da questão que, se não fosse por isso, poderia ser resolvida com uma comparação entre médias, ou uma análise de variância simples. Isolar esta contribuição idiossincrática da firma à sua performance é a questão.

Analisamos, a seguir, as implicações desta definição quanto aos pontos específicos indicados na introdução deste artigo.

Componente ou resultante? A definição proposta esclarece os conceitos de vantagem competitiva resultante, que seria esta influência líquida de todos os fatores idiossincráticos da firma que afetam sua performance, e o de vantagens competitivas componentes. Os conceitos seriam análogos aos de forças componentes e força resultante na física. O fenômeno final mensurável é a aceleração causada pela força resultante. As forças componentes podem ser idealizadas de diferentes formas e seu impacto potencial na aceleração final imaginado. Segundo esta analogia, poderíamos idealizar vantagens competitivas componentes, como fatores isolados, associados de forma única à empresa que influem em seu desempenho. Alguns destes fatores poderiam ter uma influência negativa, ou piorar o desempenho. Eles constituiriam uma desvantagem competitiva (componente). A vantagem competitiva resultante seria, portanto, o resultado final de todas as influências idiossincráticas da firma sobre o seu resultado, positivas, negativas e efeitos das interações.

Temporária ou sustentável? A proposta também resolve a questão da temporariedade da vantagem competitiva. Na forma proposta, a vantagem competitiva sempre estaria associada a um determinado intervalo de tempo. Não se poderia falar apenas que uma determinada empresa tem ou não tem vantagem competitiva. A própria definição da vantagem competitiva implica numa definição do

intervalo de tempo, já que ela seria a resultante de todos os fatores idiossincráticos da firma que se mantiveram constantes durante o intervalo de tempo considerado. Um lance de sorte, por exemplo, que tenha impactado o resultado de uma empresa em um período (ano, trimestre ou mês específico) não seria considerado como vantagem competitiva, mesmo que este impacto fosse relevante. Esta proposta liga-se com a questão da sustentabilidade. Estamos, portanto, definindo e posteriormente medindo, uma vantagem competitiva resultante, sustentada durante todo o intervalo especificado. O intervalo de tempo pode ser variado, para menos ou para mais e faz parte da definição. Intervalos menores seriam capazes de capturar efeitos mais transientes e intervalos maiores tenderiam a capturar apenas diferenças mais persistentes.

A alternativa de uma das definições operacionais possíveis, apresentada na seção seguinte, ajuda a compreender melhor as implicações desta proposta.

METODOLOGIA E PROPOSTA DE DEFINIÇÃO OPERACIONAL

O modelo original usado nos estudos de componentes de variância expressa a performance, em função das diferentes origens da variação dos resultados. A parte da variação não explicada por qualquer um dos efeitos é agrupada em um termo de erro. Assim, a expressão matemática do modelo é:

$$r_{i,k,t} = \mu + \gamma_t + \alpha_i + \phi_k + \varepsilon_{i,k,t} \quad (1)$$

A variável dependente $r_{i,k,t}$ representa o indicador selecionado de performance da empresa estudada, no caso deste estudo o ROA (Retorno sobre Ativos) de uma empresa específica k , em um ramo de

negócios específico i no ano t . O termo μ é a média geral de todas as observações consideradas e os demais termos são as influências positivas e negativas em relação a esta média de cada fator considerado. Assim o termo γ_t representa a influência do ano t para o resultado de todas as empresas naquele ano. Se, por exemplo, no ano específico de 1998, todas as empresas da amostra tiveram seus resultados influenciados positivamente por um conjunto de fatores macroeconômicos o valor de γ_{1998} será adicionado à média geral para compor o valor final da variável dependente r para todas as empresas naquele ano. O termo α_i representa a influência do ramo de negócios i ao qual a empresa pertence. Assim, se o fato de pertencer a um setor como o farmacêutico afeta positivamente todas as empresas que pertencem a este setor, o valor de $\alpha_{\text{farmacêutico}}$ será um valor positivo e será adicionado à média geral para compor o valor previsto do desempenho de cada empresa. O termo ϕ_k representa os fatores específicos à empresa individual de forma idiosincrática. Se uma empresa específica apresenta valores consistentemente positivos e elevados em todas as observações realizadas, e esta persistência de resultados é associada apenas à empresa individual, esta empresa tem algo especial relativo apenas a ela. Este termo captura esta influência e a separa da influência da indústria, do ano e, até mesmo, da influência de fatores aleatórios, não controlados, incluídos no termo de erro. Daí a proposta deste trabalho em colocar que este termo é uma estimativa da vantagem (ou desvantagem se negativo) competitiva desta empresa em relação à média geral das empresas analisadas. Finalmente, o termo $\varepsilon_{i,k,t}$ captura todos as fontes de variação não capturadas pelos termos anteriores.

Este modelo básico pode ser ampliado e modificado de várias formas. Uma possibilidade é incluir termos de interação entre os fatores analisados. Rumelt incluiu um termo de interação entre ano e ramo de negócios (Rumelt, 1991). O termo de interação captura variações específicas à combinação dos dois

fatores em interação. Assim, se um determinado ramo de negócios é especialmente beneficiado ou prejudicado em um ano específico este termo captura este tipo de variação. A inclusão deste termo permitiu a Rumelt separar a influência do ramo de negócios em uma influência fixa (Rumelt, 1991), o termo original α_i do modelo original (1), e uma influência transiente representada pela interação entre o fator ramo de negócios e ano, o termo δ_{it} no modelo modificado (2).

$$r_{i,k,t} = \mu + \gamma_i + \alpha_i + \delta_{it} + \phi_k + \varepsilon_{i,k,t} \quad (2)$$

Outras possibilidades de modificação são as inclusões de outros termos, como o efeito corporação que representaria o efeito nos resultados da firma individual do fato de ele pertencer a uma corporação maior. Os dados deste estudo não permitem esta análise por não trazerem detalhes quanto à corporação. O tema efeitos corporativos foi amplamente estudado por vários autores e uma revisão ampla pode ser vista em Bowman e Helfat (2001). Khanna e Rivkin (2001) usaram um modelo semelhante, incluindo o efeito de pertencer a um grupo econômico em países emergentes. É possível também incluir um efeito país, incluindo variáveis *dummy* para cada país individual (BRITO; VASCONCELOS, 2003).

Uma alternativa a este tipo de modelo é a inclusão de termos auto-regressivos como feito por Waring (1996) e McGahan e Porter (1997, 1999). O uso de termos auto-regressivos é mais interessante quando se deseja analisar a persistência de determinado efeito como é o caso de Waring (1996) e McGahan e Porter (1999). No caso em questão, a sua inclusão poderia dificultar a interpretação dos coeficientes que foram tomados como uma medida da vantagem competitiva, já que parte da variação ficaria com o termo auto-regressivo e não conseguiríamos isolar o efeito firma que buscamos. Outro aspecto a considerar é que a introdução de um termo auto-regressivo não garante um melhor poder explicativo ao modelo. No caso de McGahan e Porter (1997), o modelo com termo auto-regressivo foi capaz de

explicar 51,60% da variância total, enquanto que os mesmos dados analisados com o modelo de Rumelt (1991), sem termo auto-regressivo, e mais similar ao modelo deste trabalho, foi capaz de explicar 54,23% da variância total.

Os trabalhos realizados no campo de estratégia com o uso do tipo de modelo acima descrito concentraram-se na abordagem de estimar os percentuais de variância associados a cada um destes fatores. Nestes trabalhos, o objetivo não foi determinar os valores específicos de cada termo, mas sim avaliar o quanto à variação associada a cada classe de termo contribuía para a variância total da variável dependente. Nessa abordagem, os efeitos são tratados como efeitos aleatórios.

Este trabalho tem uma abordagem diferente. O objetivo não é determinar a composição da variância, repetindo o que foi feito em trabalhos anteriores, mas sim estimar o valor específico de cada fator nos seus diversos níveis. Estamos, pois, interessados em estimar os valores específicos de ϕ_k para cada uma das empresas na amostra. Estes valores de ϕ_k podem, então, serem interpretados como uma estimativa da vantagem competitiva desta firma, durante o período de análise considerado.

Para isto, o modelo (1) foi desenvolvido como uma regressão múltipla com variáveis *dummy*. Esta abordagem é equivalente à análise de variância com efeitos fixos (NETER et al., 1996, p.832-836). A forma geral da regressão é dada pela equação abaixo:

$$\hat{r}_{i,t,k} = \mu_{..} + \sum_{t=1}^T \gamma_t \cdot A_t + \sum_{i=1}^I \alpha_i \cdot I_i + \sum_{k=1}^K \phi_k \cdot E_k \quad (3)$$

Onde:

$\hat{r}_{i,t,k}$: são os valores do retorno sobre ativos (ROA).

μ : é a média geral dos valores de retorno sobre ativos.

A_t : são as variáveis *dummy* referentes ao ano.

γ_t : são os coeficientes obtidos na regressão para as variáveis *dummy* ano.

I_i : são as variáveis *dummy* referentes ao ramo de negócios.

α_i : são os coeficientes para as variáveis *dummy* ramo de negócios.

E_k : são as variáveis *dummy* referentes a cada uma das empresas consideradas.

ϕ_k : são os coeficientes para as variáveis *dummy* de cada empresa.

Para explicitar os coeficientes como efeitos em relação à média geral, foi usado o método de codificação por efeitos que atribui o valor -1 ao caso base (COHEN; COHEN, 1983, p. 200-204).

Os dados foram extraídos da base de dados Compustat Global. Neste estudo, apenas empresas atuando nos ramos de negócios classificados como manufatura pela classificação SIC (Standard Industry Classification) foram considerados. Também, apenas empresas com receitas líquidas e ativos totais superiores a US \$ 10 milhões foram consideradas. Dois grupos de empresas foram analisados. O primeiro grupo refere-se aos países pertencentes ao NAFTA (México, Estados Unidos e Canadá). O segundo refere-se aos países europeus (Suécia, Portugal, Noruega, Holanda, Itália, Irlanda, Grã-Bretanha, França, Finlândia, Espanha, Dinamarca, Alemanha e Áustria). As duas amostras representam

um total de 13.259 observações sobre 2.805 empresas compreendendo dados do 1997 a 2001.

Características descritivas destes dois grupos podem ser vistas na Tabela 1.

Inserir Tabela 1 aproximadamente neste local

Medir a vantagem competitiva tem que começar com a medição da performance ou do sucesso empresarial. A performance tem múltiplas dimensões e não há consenso em como medi-la (BARNEY, 2002, p. 28; MEYER, 2002, p. 19-49; CHAKRAVARTHY, 1986; KAPLAN; NORTON, 1996, p. 24). Diversos trabalhos que analisaram os componentes de variância da performance exploraram diferentes formas de medição da mesma chegando, na maioria dos casos, a conclusões similares (WERNERFELT & MONTGOMERY, 1988; POWELL, 1996; MCGAHAN, 1999; HAWAWINI, SUBRAMANIAN & VERDIN, 2003).

A proposta deste trabalho permite medir a vantagem competitiva em qualquer dimensão escolhida para a performance. Neste trabalho, escolhemos retorno sobre ativos, mantendo uma consistência com a maioria dos estudos anteriores.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O modelo de regressão, aplicado às duas amostras relacionadas anteriormente, usou 1712 variáveis *dummy* para o grupo de empresas da amostra NAFTA e 1508 variáveis *dummy* para o grupo de empresas europeias. A regressão mostrou-se altamente significativa com valor de R^2 acima de 0,50 para ambos os casos e *p-values* menores do que 0,001 para o teste F, como mostra a Tabela 2.

Inserir Tabela 2 aproximadamente neste local

Coefficientes correspondentes às empresas individuais foram calculados para as empresas das duas amostras. O valor destes coeficientes será tomado como estimativa da vantagem competitiva destas empresas. Dado o elevado número de empresas envolvidas nas duas amostras, a análise deve ser feita com técnicas de estatística descritiva. Coeficientes positivos indicam que efeitos específicos à firma individual contribuem para a performance de forma positiva em relação à média geral. Coeficientes negativos indicam o contrário, os efeitos específicos à firma individual estão reduzindo o valor de seu desempenho em relação à média. As distribuições destes coeficientes, apresentadas sob forma de histograma na Figura 2 e na Figura 3, mostram que estes coeficientes apresentam uma distribuição aproximadamente simétrica em torno da média zero.

Inserir Figura 2 aproximadamente neste local

Inserir Figura 3 aproximadamente neste local

A metodologia da regressão permite o uso um teste estatístico para verificar se o coeficiente de uma firma específica é significativamente diferente de zero. Este teste seria a comprovação estatística da existência da vantagem ou da desvantagem competitiva. Esta possibilidade é especialmente importante por permitir a mensuração da vantagem competitiva e, também, a avaliação da sua frequência, respondendo a questões empíricas importantes como:

- (1) quantas empresas têm vantagem competitiva?
- (2) quantas empresas têm desvantagem competitiva?

A aplicação de um teste t unilateral com nível de significância de 5% nos permite responder a estas duas questões:

- (1) 11,0% das empresas do grupo NAFTA e 12,5% das empresas européias têm vantagem competitiva estatisticamente demonstrável.
- (2) 11,8% das empresas do grupo NAFTA e 10,0% das empresas européias têm desvantagem competitiva estatisticamente demonstrável

Estes resultados indicam que tanto vantagem competitiva quanto desvantagem são fenômenos frequentes, correspondendo a mais de 20% da amostra de empresas testadas, contrariando o que afirma

Powell (2003) que se refere à performance excepcional como um fato incomum, quase um *outlier*

Segundo Powell, a vantagem o a desvantagem competitiva seriam fatos raros:

“...nothing unusual is happening in the performance of most industries. The action is in the extreme cases, and that is where strategy theories add their value.” (POWELL, 2003, p.83).

A análise deste trabalho refuta a colocação de Powell (2003). Certamente um valor de 10 a 12% de uma população de empresas não pode ser considerado um *outlier*. Observe-se que este percentual foi definido com um nível de significância de 5%, se aceitássemos um nível maior o percentual seria ainda mais relevante. Estes outliers também têm alto significado gerencial. O desvio padrão da distribuição de coeficientes foi de 32,4 pontos percentuais para as empresas de NAFTA e 12,1 pontos percentuais para as empresas européias.

CONCLUSÕES

Ao definir estratégia como uma teoria de como uma firma pode competir com sucesso, a conquista da vantagem competitiva é o objetivo último da estratégia (BARNEY, 2002). Embora nem todas as teorias de estratégia estejam prioritariamente focalizadas na procura ou maximização da lucratividade (WHITTINGTON, 2001), a maioria dos autores neste campo reconhece que as firmas privadas se orientam pela procura da lucratividade crescente, e que as teorias de estratégia tendem a ser teorias de maximização de lucratividade. Os fenômenos de lucratividade persistentemente diferente da média de mercado são, desta maneira, naturais e até desejáveis, testemunhando, o sucesso dos modelos teóricos

da disciplina (BARNEY, 1986, 2001; PORTER, 1979, 1980, 1985). Por contraste, a microeconomia tende a ser um campo acadêmico onde o foco recai sobre a explicação da homogeneidade, da perfeição dos mercados, dos fluxos de informação instantâneos e da fluidez dos modelos matemáticos. Em tal disciplina, nos cânones da teoria da firma dos manuais de microeconomia de inspiração neoclássica, tudo se estrutura para mostrar como os mercados convergem automaticamente para o equilíbrio e fenômenos como a vantagem competitiva não passam de perturbações transitórias (RUMELT, 1991).

Neste trabalho, procuramos mostrar que o conceito de vantagem competitiva não tem uma operacionalização detalhada e compartilhada por todos, sendo motivo de polêmica crescente no meio acadêmico (BARNEY, 1991; BESANKO et al. 2004). Neste contexto, o presente trabalho oferece uma contribuição ao debate ao propor uma definição constitutiva e ilustrar uma operacionalização desta, coerente com a maioria dos desenvolvimentos teóricos na área, inspirando-se na série de trabalhos de componentes de variância da performance. A essência desta definição consiste em ver a vantagem competitiva como a influência resultante de todos os fatores específicos à firma de forma consistente na performance final da empresa durante um período específico.

Se pertencer a um determinado setor industrial não pode ser considerado uma fonte de vantagem competitiva, uma posição de mercado específica privilegiada dentro da indústria, ocupada somente por esta firma, que proporcione um resultado superior, será uma das contribuições (uma **vantagem competitiva componente**), entre outras, para a vantagem competitiva resultante final da firma. Cool, Costa e Dierickx (2002) argumentam que a vantagem competitiva pode ser originada tanto por uma posição privilegiada na indústria que não pode ser replicada por outros por não ser econômica a eles fazê-lo (CAVES, 1984), como por recursos obtidos em mercados de fatores imperfeitos (BARNEY,

1986a), não completamente móveis (PETERAF, 1993), protegidos da imitação (RUMELT, 1984; DIERICKX; COOL, 1989; REED; DeFILLIPPI, 1990), e não substituíveis – os recursos estrategicamente equivalentes de Barney (1991). A proposta de definição trata estas fontes como geradoras de vantagens competitivas componentes oferecendo um mecanismo de integração das diferentes abordagens. A conceituação proposta esclarece também a questão temporal da definição através da noção de vantagem competitiva média. O que medimos é a vantagem competitiva média, sustentada durante todo o período especificado. O período faz parte da definição. Esta proposta qualifica a proposição de Jacobsen (1988) e Porter (1985) que se referem a um tempo suficientemente longo. Intervalos de tempo mais longos tenderão a reduzir o que chamamos de vantagem competitiva, pois o diferencial de performance atribuível à firma deveria estar presente durante todo o intervalo determinado.

Assim como a performance é multidimensional e pode ser avaliada em várias dimensões e unidades de medição, a vantagem competitiva pode ser expressa nas mesmas dimensões e unidades (MARCH & SUTTON, 1997; VENKATRAMAN & RAMANUJAM, 1986). O conceito proposto também contempla este aspecto permitindo diferentes operacionalizações com os vários tipos de indicadores de performance. Lippmann e Rumelt (2003a) defendem a posição que a abordagem microeconômica de lucro econômico, que foi usada no início da *RBV* para definir vantagem competitiva, tem falhas e inconsistências graves e deveria ser substituída por uma abordagem muito mais simples, que ignora o “custo” do uso alternativo dos recursos, e se baseia em algo muito próximo de um simples fluxo de caixa. Esta proposta de definição de vantagem competitiva ajusta-se muito bem a esta colocação já que várias das operacionalizações possíveis podem usar medidas diretamente associadas ao fluxo de caixa ou os pagamentos recebidos pela firma. Uma outra questão, paralela a esta é a questão da

apropriabilidade do valor. Uma forma alternativa de definir uma performance superior é adotar um modelo de barganha onde se considera o valor final para o comprador como a medida final. A vantagem competitiva determinaria a diferença entre este valor e custo. O preço seria determinado por um mecanismo de barganha entre o vendedor o comprador definindo, então, que parte do valor seria apropriada por um ou por outro (HOOPES; MADSEN; WALKER, 2003). Vários livros-texto de estratégia usam esta estrutura para definir vantagem competitiva (BESANKO et al., 2004, p. 367-373; WALKER, 2004, cap. 2). As dificuldades de medição são óbvias. A apropriação do valor é tratada separadamente da criação do mesmo. Lippman e Rumelt (2003b) propõem o uso da teoria de jogos cooperativos em conjunto com a *RBV* para buscar a solução desta questão. Coff (1999) adota uma perspectiva ainda mais ampla, considerando todo o valor gerado por uma empresa como o resultado da vantagem competitiva. Nesta abordagem, o processo de barganha por salários entre a empresa e seus empregados, por exemplo, poderia dividir este valor de forma a pagar salários muito altos e a empresa não apresentar lucro devido a isto, mesmo que ainda tivesse uma vantagem competitiva. Na definição proposta, a capacidade de apropriação do valor criado pela empresa é tratada como um dos componentes da vantagem competitiva, se esta capacidade for algo específico à empresa individual. Se a capacidade de se apropriar do valor for uma característica de um grupo de empresas, como um ramo de negócios, por exemplo, as conseqüências desta capacidade não estariam incluídas na definição já que afetariam todos os participantes do ramo de negócios e não seriam fonte de diferenciação de performance entre eles.

Este trabalho também ilustra uma forma de operacionalizar a definição. Ao definir-se um modelo (neste caso um modelo de regressão múltipla) que permite isolar e medir a contribuição da firma individual à performance, temos uma forma de medir a vantagem competitiva. O modelo proposto foi

testado com duas amostras, uma de 1502 empresas da área da NAFTA e outra de 1303 empresas européias, no período de 1997 a 2001, com um total de 13.259 observações. Foi possível estimar, para cada empresa, uma medida de sua vantagem competitiva neste período. O grande número de empresas de cada amostra permitiu também analisar a distribuição dos valores de vantagem competitiva nas amostras e avaliar, com critério estatístico, quais são significativamente diferentes de zero.

Esta operacionalização ilustra as vantagens desta definição em relação à simples comparação direta da performance. Em primeiro lugar, ela isola a influência dos fatores específicos à firma, descontando a influência do ramo de negócios, do ano específico de observação, fatores aleatórios e quaisquer outros que possam ser incluídos em um modelo mais aprimorado. Em segundo lugar, ela permite a comparação entre ramos de negócios diferentes. A abordagem tradicional de primeiro segmentar os resultados tomando empresas do mesmo ramo de negócios e só após analisar as diferenças entre firmas tem limitações. O número de observações envolvido pode ser muito pequeno para conclusões mais abrangentes, a natureza das relações entre as empresas não está restrita a um ramo de negócios e as relações não são apenas competitivas, mas também envolvem elementos de cooperação (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996). A abordagem proposta trata a população de empresas como um conjunto integrado. Em terceiro lugar, a abordagem permite um teste estatístico com maior poder de definição.

O modelo proposto para esta operacionalização deve ser tomado apenas como uma ilustração de outras operacionalizações possíveis. Modelos mais completos e sofisticados são possíveis. Outros termos que representem o efeito da corporação, do país, de um eventual *cluster* ao qual pertença a firma, podem ser incluídos e pesquisados. Termos auto-regressivos podem ser explorados (McGAHAN; PORTER,

1997). Modelos multinível (hierárquicos) podem ser usados para análises mais amplas (RAUDENBUSH; BRYK, 2002).

A literatura está repleta de análises que avaliam (ou, pelo menos, tentam avaliar) o efeito de determinado recurso ou posição de mercado como vantagem competitiva, ou o seu efeito na performance das empresas. March e Sutton (1997) fazem uma crítica metodológica contundente a este tipo de estudos baseada na impossibilidade de controlar todos os outros efeitos de variáveis intervenientes na performance. Na vida real, as empresas estão sujeitas a uma multiplicidade de influências concomitantes. A sua performance é o resultado combinado de todas elas. Mesmo quando isolamos os fatores específicos à firma individual durante um período específico, estamos medindo uma resultante. O conceito proposto de vantagem competitiva é, neste aspecto, diferente de muitos tratamentos dados a ele em estudos de estratégia. O que estamos medindo é a vantagem competitiva resultante que permite conceber de forma análoga vantagens competitivas componentes. Através da definição clara de como medir a resultante é possível desenvolver estudos e modelos que possam estimar seus componentes, mas é difícil conceber o caminho inverso, já que nunca poderemos saber quantas componentes faltam e a influência que elas podem ter nas que estamos analisando como colocam March e Sutton (1997).

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. How to Select a Business Strategy. *California Management Review*, Vol. 26, No.3, p. 167-175, 1984.
- ALLEN, M. G. Strategic planning with a competitive focus. *The McKinsey Quarterly*, p. 2-13, (Autumn)1978.
- ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. *Corporate Strategy*. Harmondsworth: Penguin, 1965.
- ANSOFF, H. I. *Strategic management*. New York: Wiley, 1979.
- AREND, R. J. Revisiting the Logical and Research Considerations of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, p. 279-284, 2003.
- BARNEY, J. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science*, Vol. 32, No.10, p.1231-1241, 1986a.
- BARNEY, J. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of Management Review*, Vol. 11, Issue 3, p.656-665, 1986b.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, Vol. 27, p. 643-650, 2001.
- BARNEY, J. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (2nd ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2002.
- BESANKO, D., et al. *Economics of Strategy* (3rd ed.). New York: Wiley, 2004.

- BOWMAN, E.H; HELFAT, C.E. Does corporate strategy matter? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No.1, p. 1-24, 2001.
- BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B.J. *Co-opetition*. New York: Doubleday. 1996.
- BRITO, L.A.L.; VASCONCELOS, F.C. How much does country matter? *ENANPAD - Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*, Atibaia, 2003.
- CAVES, R. E. Economic analysis and the quest for competitive advantage. *The American Economic Review*, Vol. 74, No. 2, Papers and Proceedings of the Ninety-Sixth Annual Meeting of the American Economic Association, pp. 127-132, 1984.
- CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 5, p. 437-458, 1986.
- COFF, R. W. When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, Vol. 10, No. 2, p. 119-133, 1999.
- COHEN, J.; COHEN, P. *Applied Multiple Regression / Correlation Analysis for The Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale NJ: Lawrence Earlbaum Associates, 1983.
- COOL, Karel; COSTA, Luís Almeida; DIERICKX, Ingemar. Constructing competitive advantage. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. *Handbook of Strategic Management*. London: Sage Publications, 2002.
- DURAND, R. Competitive advantages exist: A critique of Powell. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No.9, p. 867-872, 2002.
- GHEMAWAT, P. Sustainable Advantage. *Harvard Business Review*, Vol. 64, No. 5, p. 53.-58, 1986.
- GLUCK, F. W.; KAUFMAN, S. P.; WALLECK, A. S. Strategic Management for Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, Vol. 58, No. 4, p. 154-161, 1980.

- HAWAWINI, G.; SUBRAMANIAN, V.; VERDIN, P. Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No.1, p. 1-16, 2003.
- HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. *Restoring our Competitive Edge*. New York: Wiley & Sons, 1984.
- HITT, M. A.; IRELAND R. D.; HOSKISSON, R. E. *Strategic Management*. Cincinnati OH: South Western College Publishing, 1999.
- HOOPEs, D.; MADSEN T.; WALKER, G. Guest Editor's Introduction to The Special Issue: Why is There a Resource Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, p. 889-902, 2003.
- JACOBSEN, Robert. The persistence of abnormal returns. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 415-430, 1988.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*. Boston MA: Harvard Business School Press. 1996.
- KHANNA, T.; RIVKIN, J.W. Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, p. 45-74, 2001.
- LEVITAS, E.; CHI, T. Rethinking Rouse and Daellenbach's rethinking: Isolating vs. testing for sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No.10,p. 957-962, 2002.
- LIPPMAN, S; RUMELT, R. The payments perspective: micro-foundations of resource analysis. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Issue 10, p.903-927, 2003a
- LIPPMAN, S; RUMELT, R. A bargaining perspective on resource advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Issue 11, p.1069-1086, 2003b

MARCH, J. G.; SUTTON, R. I. Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, Vol. 8, No. 6, p. 698-706, 1997.

McGAHAN, A. M. The performance of US corporations: 1981-1994. *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XLVII, No. 4, p. 373-398, 1999a.

McGAHAN, A. M.; PORTER, M. E. How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Issue 1, p.15-30, 1997.

McGAHAN, A. M.; PORTER, M. E. The persistence of shocks to profitability? *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 81, No. 1, p. 143-153, 1999.

MEYER, M. W. *Rethinking Performance Measurement*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MONTGOMERY, C. A.; WERNERFELT, B. Diversification, ricardian rents, and Tobin's q. *The Rand Journal of Economics*, Vol. 19, No. 4, p. 623-610, 1988.

MORRISON, J. R.; LEE, J. G. The anatomy of strategic thinking. *The McKinsey Quarterly*, p. 2-9. Autumn, 1979.

NETER, J. et al. *Applied linear regression models* (3rd ed.). Chicago, IL: Irwin, 1996.

OHMAEL, K. Effective strategies for competitive success. *The McKinsey Quarterly*, p.50-59, Winter, 1978.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage - a resource-based view. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Issue 3, p. 95-117, 1993.

PORTER, M. *Competitive strategy - techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. *Competitive advantage - creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. The structure within industries and companies' performance. *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 61, No. 2, p. 214-227, 1979.

POWELL, T. C. How much does industry matter? An alternative empirical test. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Issue 4, p. 323-312, 1996.

POWELL, T. C. Competitive advantage: Logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Issue 9, p. 875-888, 2001.

POWELL, T. C. The philosophy of strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, Issue 9, p. 873-880, 2002.

POWELL, T. C. Varieties of competitive parity. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Issue 1, p. 61-86, 2003.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, Issue 3, p. 79-92, (May-June). 1990.

PRIEM, R.L.; BUTLER, J.E. Is the resource based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, p. 22-40, 2001.

RAUDENBUSCH, S. W.; BRYRK, A. S. *Hierarchical linear models. Applications and data analysis methods* (2nd ed.). Thousand Oaks CA: Sage, 2002.

REED, Richard; DeFILLIPPI, Robert J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 15, No.1, p. 88-102, 1990.

ROQUEBERT, J. A.; PHILLIPS, R. L.; WESTFALL, P. A. Markets vs. management: what drives profitability? *Strategic Management Journal*, Vol. 17, p. 653-664, 1996.

ROTHSCHILD, W. E. Surprise and the competitive advantage. *The Journal of Business Strategy*, Vol. 4, Issue 3, p. 10-18, 1984a.

ROTHSCHILD, W. E. *How to gain (and maintain) the competitive advantage in business*. New York: McGraw-Hill, 1984b.

ROUSE, M. J.; DAELLENBACH, U. S. Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, Issue 5, p. 487-494, 1999.

ROUSE, M. J.; DAELLENBACH, U. S. More thinking on research methods for the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, Issue 10, p. 963-967, 2002.

RUMELT, R. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Issue 3, p. 167-119, 1991.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Special Issue, p. 5-29, 1991.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. *Fundamental issues in strategy : a research agenda*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1994.

SOUTH, S. E. Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. *The Journal of Business Strategy*, Vol. 1, Issue 4, p. 15-25, 1981.

SPENCE, A. M. Industrial organization and competitive advantage in multinational industries. *The American Economic Review*, Vol. 74, Issue 2, p. 356-360, 1984.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, p. 801-814, 1986.

WALKER, G. *Modern competitive strategy*. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2004.

WARING, Geoffrey. Industry differences in the persistence of firm-specific returns. *The American Economic Review*, Vol. 86, No. 5, p. 1253-1265, Dec. 1996.

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

WHEELWRIGHT, S. C. Japan-where operations are really strategic. *Harvard Business Review*, Vol. 59, Issue 4, p. 67 - 74, 1981.

WHITTINGTON, R. *What is strategy - and does it matter?* London: Thomson Learning, 2001.

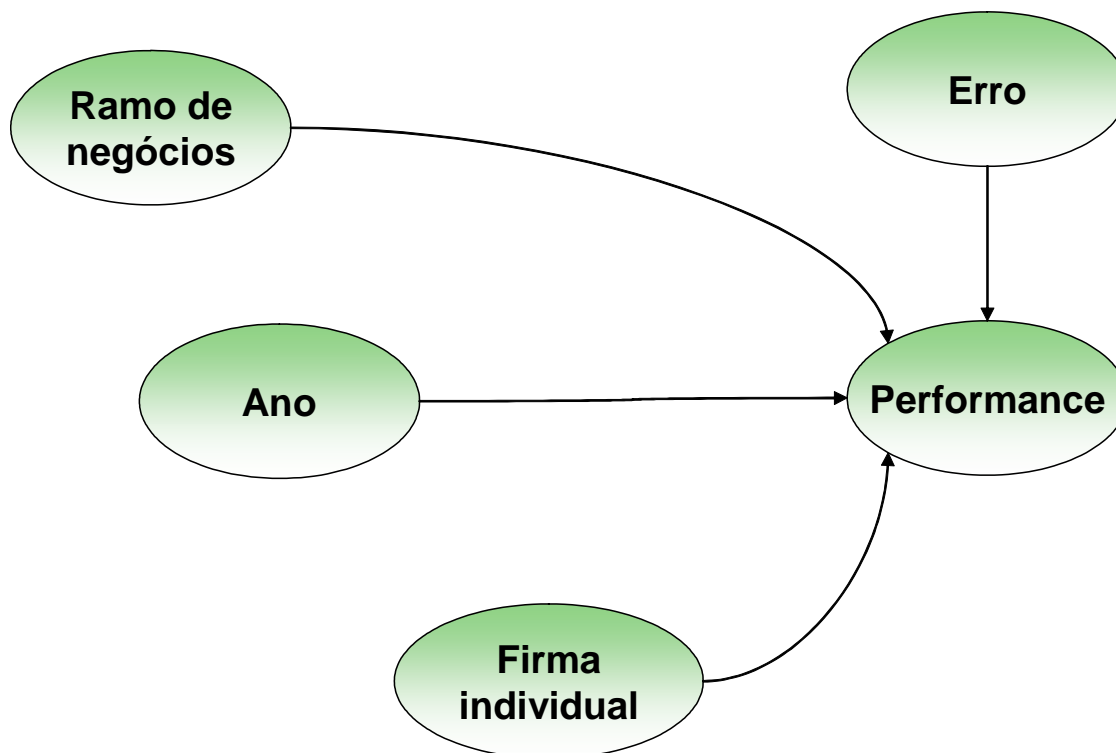


Figura 1 - Vários grupos de fatores que determinam a performance

Fonte: elaborado pelos autores

Tabela 1 - Dados das amostras analisadas

	Nafta	Europa
Empresas	1502	1303
SICs	208	203
Anos	5	5
Países	3	13
Total de observações	7120	6139
Média ROA	1.49%	3.76%
Desvio padrão	20.08%	10.54%

Fonte: análise dos autores

Tabela 2 - Resultados das regressões para as duas amostras

	Nafta	Europa
Número de variáveis dummy	1712	1508
R quadrado da regressão	0.530	0.520
R quadrado ajustado	0.405	0.390
p-value (teste F)	0.000	0.000

Fonte: cálculos dos autores

Coeficientes da firma individual

Regressão Nafta

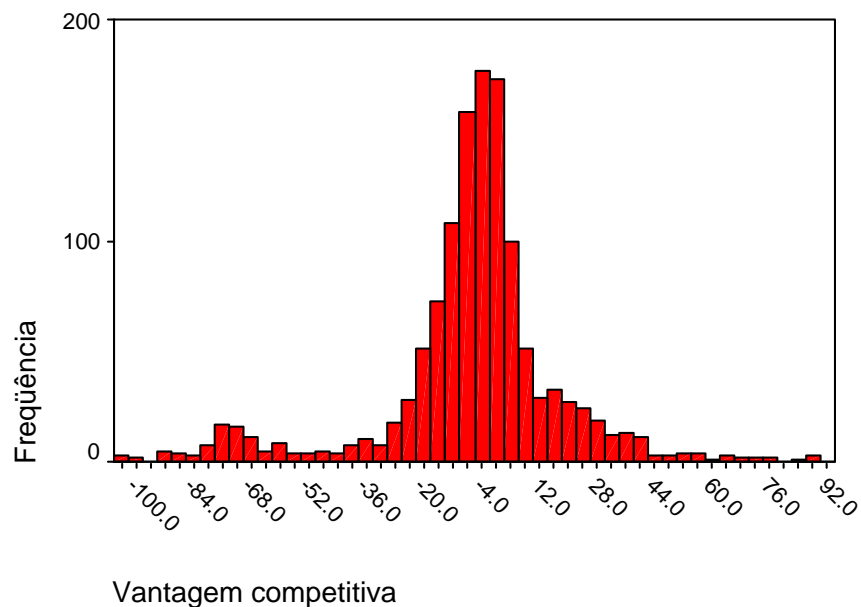


Figura 2 – Histograma dos coeficientes da regressão dos países pertencentes a NAFTA

Coeficientes da firma individual

Regressão Europa

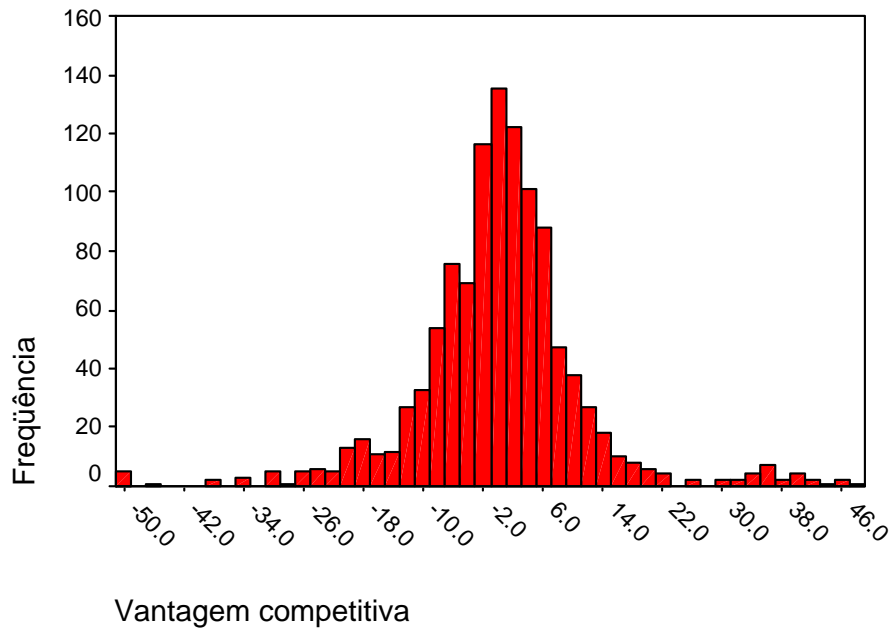


Figura 3 – Histograma dos coeficientes da regressão dos países europeus