

RESUMO

Este relatório faz uma análise teórica das diversas correntes em estratégia empresarial sobre a questão da vantagem competitiva. A análise aqui apresentada se fundamenta em um modelo bidimensional que classifica as teorias de estratégia em quatro grupos: (1) Análise de Indústria, (2) Processo de Mercado, (3) Teoria dos Recursos e (4) Competências Dinâmicas. As noções de vantagem competitiva inerentes a cada visão são descritas e comparadas. Uma segunda seção apresenta os resultados de uma análise visando selecionar um conjunto de empresas brasileiras de alto desempenho, e um grupo de controle a partir do cálculo do retorno médio sobre o patrimônio líquido. Uma base dados em MS Access é parte integrante deste relatório.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia Empresarial; Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

This report reviews the business policy theory focusing on competitive advantage. Four models are reviewed: (1) Industry analysis, (2) Market processes, (3) Resource-Based View and (4) Dynamic Competencies. Competitive advantage notions in each model are compared. In a second section a database of performance data of Brazilian companies is built and two groups (one high-performance and one control group) are identified. A MS Access database is included.

KEY WORDS

Business Policy; Competitive Advantage.

SUMÁRIO

I.	Análise teórica.....	4
1.	Introdução: vantagem competitiva e mudança organizacional.....	4
2.	Questão da vantagem competitiva.....	6
2.1.	A teoria neoclássica e seus limites.....	6
2.2.	As abordagens contratuais da firma: a economia de custos de transação e a teoria da agência.....	8
3.	As teorias de vantagem competitiva em estratégia empresarial.....	11
3.1.	A estrutura da indústria – definido o cenário da concorrência.....	13
3.2.	Recursos e competências – descobrindo as especificidades das organizações.....	18
3.3.	Processos de mercado – focalizado mudança, inovação e a dinâmica da concorrência entre empresas.....	26
3.4.	O modelo de capacidades dinâmicas (“dynamic capabilities”) – inovação e mudança.....	31
4.	Os modelos explicativos da vantagem competitiva – uma síntese comparativa.....	37
II.	Análise quantitativa.....	40
1.	Preparação do estudo empírico sobre vantagem competitiva de empresas na economia brasileira.....	40
2.	Análise estatística preliminar dos grupos.....	46

III. Banco de dados.....	50
1. Banco de dados das 500 maiores empresas privadas por vendas	50
1.1. Coleta dos dados no Cd-Rom Exame e Exame Digital na internet	50
1.2. Extração e tratamento dos dados colhidos.....	50
1.3. Construção da planilha no Microsoft Excel.....	51
1.3.a. Novo tratamento dos dados e primeira checagem de consistências.....	51
1.4. Construção do banco de dados no Microsoft Access.....	52
1.4.a. Filtragem dos dados no Microsoft Excel e tratamento dos dados no Microsoft Access	54
1.5. Verificação da consistência dos valores dos dados no Microsoft Access	54
1.6. Padronização dos nomes das empresas no Microsoft Access	55
1.7. Construção da tabela de consulta no Microsoft Access	55
1.8. Relatório de consulta final	56
IV. Bibliografia	57

VANTAGEM COMPETITIVA: ANÁLISE TEÓRICA E METODOLOGIA

Flávio Vasconcelos

I. ANÁLISE TEÓRICA

1. INTRODUÇÃO: VANTAGEM COMPETITIVA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Dois temas fundamentais estruturam a evolução recente do pensamento em estratégia empresarial: A vantagem competitiva e a mudança organizacional enquanto vetor principal da sustentabilidade das estratégias. Embora distantes nas suas origens, tendo seguido por vários anos trajetórias paralelas, estes dois temas tendem a convergir progressivamente em função das rápidas mudanças econômicas e sociais que caracterizam a economia mundial na virada do século XXI.

Uma série de contribuições teóricas e conceituais, tanto no campo da administração estratégica como no campo da teoria das organizações, levou a esta convergência: No campo da estratégia empresarial os trabalhos de pesquisa costumam se basear em fundamentos econômicos, focalizando o “conteúdo” das estratégias. Estes trabalhos normalmente utilizam abordagens metodológicas estruturadas dirigidas à verificação empírica de hipóteses generalizáveis. Também é comum que estes trabalhos concedam uma especial importância às implicações normativas dos resultados. Seu objetivo principal costuma ser identificar os fatores responsáveis pelo sucesso ou o fracasso das empresas em diferentes contextos.

Um segundo grupo de contribuições se embasa nas ciências sociais em geral e na sociologia em particular. Estas contribuições se focalizam sobre a natureza da mudança organizacional e os processos internos de adaptação, inovação e aprendizagem, utilizando preferencialmente métodos qualitativos com o objetivo de entender e explicar, no seu contexto, a natureza e a dinâmica dos processos de mudança organizacional.

No entanto, apesar das consideráveis diferenças teóricas e metodológicas, diversas razões justificam a convergência destas duas correntes. Primeiramente a evolução dos ambientes organizacionais, cada vez mais marcados pela evolução tecnológica, pela interconexão entre grandes redes de organizações e pela integração dos mercados mundiais. Altos níveis de incerteza e ambigüidade ambiental contribuem fortemente para que a mudança organizacional seja vista não como um evento raro, mas como uma ocorrência cada vez mais freqüente nas organizações. A importância da mudança organizacional é assim posta e evidência pela percepção generalizada que a mudança é essencialmente inevitável. Daí surge uma forte motivação para compreender e influenciar os processos de mudança organizacional, estabelecendo uma interface entre a estratégia enquanto fenômeno intencional e o comportamento organizacional enquanto fenômeno emergente. Esta aproximação implica finalmente em dar um aspecto mais normativo aos estudos sobre mudança organizacional.

Em segundo lugar, a ausência de estabilidade e previsibilidade coloca em evidência as fraquezas de uma grande parte dos modelos utilizados em administração estratégica, primeiramente no plano prático e em seguida no plano teórico.

A decadência do planejamento estratégico analisada por Mintzberg (1994) pode ser vista neste sentido como um sinal da inadequação dos modelos de estratégia empresarial às características do mundo real. Para a disciplina de Administração Estratégica, que tradicionalmente visa informar e orientar a prática, a rejeição dos principais modelos de planejamento estratégico fez soar um alarme, apontando para a necessidade da redefinição de seu escopo e de sua inter-relação com outras

disciplinas, levando em última instância a uma aproximação entre a fundamentação econômica e descrição sociológica.

Neste trabalho abordaremos em primeiro lugar os limites da teoria econômica tradicional no que diz respeito à análise do comportamento estratégico das firmas. Em seguida abordaremos os dois desenvolvimentos recentes da teoria econômica, a teoria da agência e a economia de custos de transação, antes de nos dedicarmos às quatro correntes teóricas que constituirão o corpo deste estudo.

2. QUESTÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA

A partir dos anos 70 diversas correntes do pensamento econômico abordaram a questão da vantagem competitiva utilizando abordagens conceituais diferentes. Algumas das correntes contemporâneas não colocam verdadeiramente esta idéia de convergência teórica no centro de suas preocupações. É o caso da economia neoclássica, das abordagens contratuais da Firma, da economia de custos de transação e da teoria da agência.

2.1. A teoria neoclássica e seus limites

Até os anos 70 a explicação ortodoxa sobre o comportamento econômico das organizações se encontrava predominantemente na economia neoclássica de inspiração walrasiana. A firma neoclássica, no entanto, se revelava uma simplificação demasiado grosseira para explicar o comportamento real das empresas, o que explica a ausência de aplicações da análise econômica clássica nas empresas e o seu papel secundário nos trabalhos de estratégia empresarial.

Na realidade, na concepção econômica neoclássica, a vantagem competitiva – resultados consistentemente superiores á média – é um epifenômeno: seja um

acidente excepcional ou uma imperfeição temporária do funcionamento dos mercados. O poder das forças de concorrência, dirigido pela mão invisível dos mercados, tende a corroer todo lucro acima da média através de mecanismos de fluxo livre de capitais à procura da máxima lucratividade.

Em segundo lugar, falta à microeconomia ortodoxa uma teoria da firma como fenômeno coletivo. A firma não é tratada como uma instituição, mas como um ator individual, sem nenhuma autonomia de decisão, que responde racionalmente (e passivamente) às mudanças no ambiente (reduzido na concepção clássica aos mecanismos de preços e quantidades).

Assim, a firma « ... *se présente comme un agent sans épaisseur ni dimension, une 'firme point' ; et comme un agent passif, la 'firme automate' ...* » (Coriat, 1995 p. 14).

A firma é então dotada do mesmo estatuto teórico do consumidor individual, que apenas aplica mecanicamente as regras do cálculo econômico e é representado em termos de uma função de transformação de insumos em produtos. Teece e al. assim resumiram estes limites da firma:

« ...*With little exaggeration, we can assert that, until very recently, economics lacked a theory of the firm. ...one finds a theory of production masquerading as a theory of the firm. Firms are typically represented as production functions, or, in some formulations, production sets. The (neoclassic) firm is a 'black box' which transforms the factors of production into usually just one output..* »(Teece, 1984, p. 90).

A teoria econômica neoclássica é baseada em premissas de equilíbrio, certeza e racionalidade perfeita que resultam em um tipo de análise estática do processo de tomada de decisão, focalizando na maximização da função objetivo (utilidade) em um dado momento, sendo dados os processos tecnológicos e o preço dos fatores e

dos produtos. Os limites práticos à conversão de recursos, a especificidade de ativos, as particularidades tecnológicas e o conceito de interação organizacional não tem nenhum espaço neste modelo. Estes problemas representam, segundo Teece, um dos obstáculos maiores à aplicabilidade estratégica dos modelos de análise econômica.

« ... The notion that a firm can choose from a finite set of strategies ... implies that a firm's resources and capabilities are not completely fungible and generalizable, certainly in the short run, if not in the long run. Particular strategies imply particular investment decisions, organizational structures, and possibly particular organizational cultures. Put it differently, the concept implies that certain factors of production are semi permanently tied to the firm by recontracting costs and, perhaps, market imperfections ... »(Teece, 1984, p. 88).

Uma parte importante da estratégia empresarial se focaliza justamente no longo prazo onde as características dinâmicas, as inter-relações entre as decisões, a mudança e a incerteza devem ser tratadas como fenômenos essenciais, e não como imperfeições capazes de ameaçar a elegância matemática dos modelos econométricos. Assim, a própria noção de estratégia é estranha aos preceitos da economia neo-clássica, onde as decisões das firmas se concentram na alocação de recursos fungíveis entre alternativas finitas e conhecidas. A tecnologia e o “know-how” são dados e sua difusão se faz de uma maneira perfeitamente fluida. Neste sentido as idéias de estratégia, antecipação e planejamento são desnecessárias e até mesmo disfuncionais.

2.2. As abordagens contratuais da firma: a economia de custos de transação e a teoria da agência

A noção da firma como entidade contratual foi desenvolvida pela corrente da economia dos custos de transação (Williamson, 1975; Williamson, 1989), e pela

teoria positiva da agência (Jensen, 1976; Fama, 1980). Esta abordagem considera conceitualmente a firma como um feixe de contratos em lugar de uma função de produção.

A teoria dos custos de transação se desenvolveu a partir das idéias de R. Coase (1937) sobre a natureza da firma. Segundo este autor, as firmas existem porque as transações comerciais tem um custo e em certos contextos os custos internos das organizações são menores que os custos de transação no mercado. Em torno desta idéia de custo de transação Williamson (1975) desenvolve seu modelo. Partido de premissas sobre o comportamento econômico mais plausíveis que as da economia neoclássica Williamson admite a racionalidade limitada aos atores a sua tendência á manifestar um comportamento oportunista. A economia dos custos de transação tenta relacionar a natureza das transações econômicas (incerteza, especificidade de recursos, risco) às formas de governança corporativa e à natureza dos contratos que ligam os atores organizacionais. Centrada inicialmente sobre as decisões nas fronteiras das organizações (terceirização ou internalização) a economia de custos de transação parte para a análise da governança corporativa e de relações contratuais mais complexas (formas M, estruturas bilaterais e trilaterais, etc.). esta extensão da teoria leva a um afastamento da dualidade inicialmente proposta por Coase (Organizações vs. Mercados) na direção de uma visão complexa e multilateral das relações contratuais.

A teoria da agência, na sua formulação positiva, acentua as relações conflituais entre os principais (acionistas e proprietários) e os agentes (administradores e empregados) tendo os dois por definição interesses conflitantes representados por diferentes funções de utilidade e assimetrias de informação.

O objetivo fundamental da teoria da agência é conceber sistemas de incentivo e controle capazes de otimizar a função utilidade dos acionistas. Neste sentido a teoria da agência parte de premissas diferentes daquelas da economia de custos de transação. Para esta última é impossível, por definição, elaborar contratos eficazes

capazes de cobrir todas as contingências. Para a primeira, o objetivo principal é otimizar as formas de contrato em uma dada organização (Rumelt, 1991).

Os argumentos principais da teoria positiva da agência são os seguintes: (1) A firma é uma “ficção legal”, um feixe de contratos entre agentes que procuram maximizar sua própria utilidade individual em um contexto de informação imperfeita. (2) Afim de evitar comportamentos aberrantes nas relações entre os diferentes fatores, os principais estabelecem mecanismos de incentivo e vigilância capazes de influenciar o comportamento e a performance dos agente. (3) A adoção de sistemas de informação de incentivos gera custos de agência. Os principais devem escolher, para cada caso, os mecanismos contratuais que minimizem os custos de agência. (4) Finalmente, a firma é vista como uma extensão do mercado, sendo que as relações entre os elementos e internos e externos tem a mesma natureza contratual.

Estas duas abordagens contratuais ultrapassam as simplificações da teoria ortodoxa da firma, definindo abordagens mais realistas do comportamento das organizações. Estas duas abordagens começam assim a construir algumas passarelas entre uma teoria organizacional (ainda que simplificada) e as teorias de estratégia empresarial. No entanto, apesar dos avanços consideráveis realizados por estas duas correntes, as suas contribuições para o entendimento da vantagem competitiva ainda são limitadas. Estas correntes tocam apenas indiretamente a questão da vantagem competitiva. A economia de custos de transação se concentra na definição das fronteiras organizacionais (minimização dos custos de transação) e na adaptação de sistemas de governança. A teoria da agência se concentra em sistemas de incentivo e controle do comportamento dos administradores.

As abordagens contratuais aqui analisadas utilizam um ultra-individualismo metodológico, reduzindo a organização a uma entidade fictícia, destituída de substância e contexto, reduzindo toda atividade organizacional relações contratuais formalizadas entre indivíduos. Williamson admite que a economia de custos de transação se desenvolveu a partir da idéia de falhas e imperfeições do mercado e

que as organizações entram neste contexto como um último recurso a ser utilizado apenas quando o mercado apresentar uma destas “falhas”. A hierarquia organizacional se coloca então como a menos desejável de todos os arranjos contratuais.

É importante notar também que no quadro conceitual da economia de custos de transação e da teoria da agência a mudança organizacional ocupa um papel secundário, supondo desde o início a estabilidade dos atores e a manutenção de um equilíbrio organizacional permanente.

3. AS TEORIAS DE VANTAGEM COMPETITIVA EM ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

As teorias de estratégia empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva podem ser classificadas em dois eixos principais. O primeiro eixo classifica os estudos segundo sua concepção da origem da vantagem competitiva. Dois casos são assim identificados:

- (1) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado.
- (2) os que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização.

A segunda dimensão discrimina as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência. Uma divisão se faz entre os pesquisadores que possuem uma visão estrutural, essencialmente estática da concorrência, fundada na noção de equilíbrio econômico, e os pesquisadores que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da

concorrência, acentuando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio.

As teorias de estratégia empresarial podem ser representadas seguindo estas duas dimensões como mostra a figura a seguir:

Figura

As Correntes Explicativas da Vantagem Competitiva

<i>Fatores externos</i> <i>(mercados,</i> <i>estrutura das</i> <i>indústrias)</i>	<p>1 - Análise Estrutural da Indústria</p> <p>Organização industrial</p> <p>Modelo SCP</p> <p>Análise de posicionamento(Porter)</p>	<p>3 - Processos de Mercado</p> <p>Escola Austríaca (Hayek, Schumpeter)</p>
<i>Fatores internos</i> <i>específicos à</i> <i>organização</i>	<p>2 - Recursos e Competências</p> <p>Teoria dos Recursos</p>	<p>4- Capacidades dinâmicas</p> <p>Teoria das Capacidades Dinâmicas</p>

Estrutura da Indústria

Processos de Mercado

Estática: Equilíbrio e estrutura Dinâmica: Mudança e Incerteza

3.1. A estrutura da indústria – definido o cenário da concorrência

Um dos modelos conceituais mais difundidos para a análise da vantagem competitiva é o modelo da nova organização industrial (*new industrial organization*). Este conjunto de idéias se apóia sobre os trabalhos pioneiros de Edward Mason e Joe Bain sobre a estrutura da indústria, um modelo que ficou conhecido como análise SCP (Structure – Conduct - Performance), ou Estrutura-Comportamento-Performance. De acordo com esta tendência a performance das firmas em uma indústria particular depende do comportamento (estratégia) de compradores e vendedores no tocante a fixação de preços, níveis de cooperação tácita e competição, políticas de pesquisa e desenvolvimento, publicidade, investimento, etc. O comportamento das firmas é, por sua vez, função da estrutura da indústria em questão, caracterizada pelo número e o tamanho relativo de concorrentes, compradores e vendedores, o grau de diferenciação dos produtos, a existência de barreiras de entrada de novas firmas, o grau de integração vertical existente, etc. Em resumo, o modelo SCP supõe que a performance econômica das firmas é o resultado direto de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos, e que este comportamento depende da estrutura da indústria na qual as firmas estão inseridas.

Deve-se notar que os trabalhos de Mason e Bain visavam explicar e analisar a lucratividade dos oligopólios, com o objetivo de implantar políticas de promoção da concorrência (anti-trust). Para estes dois pesquisadores o poder dos monopólios e dos oligopólios representavam uma ameaça à sociedade e ao seu equilíbrio econômico. Trabalhos neo-estruturalistas como os desenvolvidos por Michael Porter utilizaram o modelo básico de Mason e Bain para a formulação de estratégias de empresas utilizando o poder dos monopólios em favor das empresas, e não numa perspectiva de regulamentação governamental como fizeram anteriormente Mason e Bain. O papel determinante da estrutura industrial é um tema recorrente entre os pesquisadores desta corrente. Influenciados pela noção simplificada de firma «*pontual*» inspirada dos modelos neoclássicos os pesquisadores da economia

industrial tendem a ignorar os aspectos organizacionais da estratégia empresarial. Segundo Bain:

«... I am concerned with the environmental setting within enterprises operate and in how they behave in these settings as producers, sellers and buyers. By contrast, I do not take an internal approach, more appropriate to the field of management science, such as could inquire how enterprises do and should behave in ordering their internal operations and would attempt to instruct them accordingly... my primary unit of analysis is the industry of competing group of firms, rather than the individual firm or the economy wide aggregate of enterprises...» (Bain, 1959, pp. VII-VIII, cit. Foss, N. J., 1996).

A análise inicial de Porter sobre a vantagem competitiva acentua alguns elementos característicos da nova organização industrial. Em primeiro lugar, Porter compartilha com o modelo de Mason e Bain a mesma unidade de análise, a indústria e não a firma individual.

«The basic unit of analysis in a theory of strategy must ultimately be a strategically distinct business or industry» (Porter, 1991, p. 99).

Em segundo lugar, a lógica dos modelos de organização industrial é muito clara sobre as origens e o sentido de causalidade do modelo, começando na estrutura da indústria que determina o comportamento dos agentes econômicos, que determina a performance das firmas. Ainda que outros elementos sejam ocasionalmente considerados o posicionamento da firma dentro da estrutura industrial é segundo Porter, o principal determinante de seu sucesso ou fracasso no cenário competitivo.

« ...At the broadest level, firm success is a function of two areas: the attractiveness of the industry in which the firm competes and its relative position in that industry. Firm profitability can be decomposed into an industry effect and a positioning effect. Some firm successes come almost wholly from the industry in

which they compete; most of their rivals are successful too... » (Porter, 1991 p. 100).

No seu segundo livro Porter avança um elo adicional na explicação do sucesso competitivo, explorando os conceitos de atividades e fatores determinantes. As atividades ali analisadas constituem as “unidades básicas de análise de uma firma”, e sua configuração particular determina a estratégia da empresa. A vantagem competitiva é assim o resultado da capacidade da firma realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo que os concorrentes, ou de organizar estas atividades de uma forma única, capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores. Segundo Porter apenas dois fatores determinam a vantagem competitiva. As condições iniciais e a escolha dos dirigentes. Os primeiros representam os ativos acumulados pela empresa no decorrer do tempo, geralmente derivado de sua relação com o ambiente externo imediato (ambiente transacional). A estratégia, neste modelo, consiste em posicionar a empresa dentro do seu ambiente e especialmente, da sua indústria. O papel reservado à estratégia neste sentido é proteger a firma da ação das forças competitivas. Segundo Porter:

« ...The goal of competitive strategy for a business unit in an industry is to find a position in the industry where the company can best defend itself against these competitive forces or can influence them in its favor... »(Porter, 1980, p. 4).

A principal maneira de chegar a esta posição protegida é construir barreiras à entrada de outras firmas na indústria em questão, para impedir a erosão das margens de lucratividade, o que implica, em geral em estabelecer mecanismos de acordo tácito entre os atores econômicos na indústria. Desta maneira, as indústrias consideradas mais atraentes pelos pesquisadores da economia industrial são as situações que se aproximam dos monopólios e oligopólios.

A noção de estratégia é assim fortemente orientada em direção à noção de adaptação (fit). Em primeiro lugar, há a noção de adaptação externa implícita na lógica do posicionamento da firma na indústria. É a partir da análise objetiva de seu ambiente que a firma será capaz de identificar a posição mais favorável. A escolha da estratégia correta, permitirá à firma se adaptar à estrutura da indústria. Em segundo lugar a estratégia deve ser internamente coerente, adaptando os elementos internos da firma à sua posição na indústria. As atividades da firma devem assim ser configuradas de maneira coerente, cada uma dando suporte e complementando a outra. É esta sinergia e coerência interna que torna possível a execução de uma estratégia bem sucedida. (Porter, 1991; Porter, 1996).

Outras abordagens derivadas das idéias da organização industrial surgiram recentemente na literatura em estratégia. A primeira destas abordagens estrutura-se ao torno da idéia de concorrência engajada (*Committed Competition*), identificando a vantagem competitiva sustentável e função de decisões de investimento irreversíveis que sinalizam o fechamento de oportunidades de mercado ou de acesso a recursos, condicionando a tomada de outras decisões. Os engajamentos estratégicos sinalizam aos concorrentes a disposição da firma de lutar por um certo mercado ainda que baixando radicalmente sua rentabilidade, funcionando como fatores dissuasivos de novos entrantes potenciais. (Ghemawat, 1991; Ghemawat, 1986).

Uma segunda contribuição deriva da teoria dos jogos aplicada à modelização do comportamento das firmas a partir das variáveis estruturais da indústria, tentando dar uma dimensão mais dinâmica à estratégia (Shapiro, 1989). A correspondência dos modelos ao comportamento real das empresas depende no entanto das premissas utilizadas para a construção da estrutura do jogo. As idéias da organização industrial têm uma influência decisiva neste sentido. As estruturas do modelo devem traduzir um conjunto de premissas compartilhadas pelos atores, de forma que se possa estruturar um “jogo” entre eles. Por esta razão, a teoria dos jogos foi mais bem-sucedida em explicar o comportamento de indústrias maduras e estáveis, onde as

estratégias dos atores são simétricas e não existem descontinuidades freqüentes na relação de forças entre os competidores.

Porter articulou o primeiro e provavelmente o mais influente “paradigma” no campo da estratégia empresarial, o que explica a importante difusão de suas idéias nos últimos 25 anos. Porter oferece a promessa de uma explicação fundada sobre uma estrutura teórica consistente e empiricamente verificável, capaz de prever o comportamento das empresas em muitos casos reais. Alguns aspectos críticos, no entanto, fazem-se notar. Em primeiro lugar, os processos intra-organizacionais tem um papel secundário nos trabalhos da escola de organização industrial. A unidade de análise sendo a indústria, firma é vista apenas como um conjunto de atividades organizadas. As diferenças entre as firmas são reduzidas a diferenças de tamanho e posicionamento, sem maiores considerações sobre o que acontece no interior das fronteiras organizacionais. Fortes premissas de racionalidade econômica também estão embutidas neste modelo de comportamento das firmas. Os modelos da economia industrial adotam um modelo de racionalidade próximo ao modelo da economia neoclássica. Os dirigentes são capazes de analisar completa e objetivamente todos os aspectos relevantes da indústria e formular estratégias otimizadas para eles. A estratégia é, nesta perspectiva, uma escolha de otimização entre tipos gerais de combinações entre produtos e mercados (liderança de custos, diferenciação e focalização).

O caráter exógeno e determinante das forças externas e relação à dinâmica interna da firma transforma a estratégia em um esforço contínuo de adaptação ex-post, uma série de conformações sucessivas a forças externas incontroláveis.

3.2. Recursos e competências – descobrindo as especificidades das organizações

A proposição central da teoria dos recursos é que a fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas empresas, e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam.

As firmas são assim consideradas como “feixes de recursos” (Wernerfelt, 1984) ou como conjuntos de competências e capacidades (Prahalad, 1990). Estes recursos e capacidades são assim vistos como elementos raros, de imitação e substituição difícil e custosa no quadro de uma organização particular (Barney, 1991; Barney, 1997). A idéia de recursos inclui não apenas recursos físicos e financeiros, mas também recursos intangíveis (Hall, 1992) ou invisíveis (Itami, 1987).

A origem recente da teoria dos recursos é normalmente associada ao trabalho de Wernerfelt (1984). No entanto diversas contribuições teóricas mais antigas abriram caminho para a constituição da teoria dos recursos. Entre estas contribuições encontramos a obra de Philip Selznick, que a partir dos seus estudos sobre a TVA e os partidos bolchevistas, foi um dos primeiros a caracterizar as organizações como entidades que constroem recursos específicos através do processo de institucionalização, um processo no qual a organização passa de um instrumento à materialização de um conjunto específico de valores.

Os trabalhos da economista Edith Penrose também exerceram uma influência decisiva na formação da teoria dos recursos. Esta pesquisadora foi uma das primeiras a conceber a firma como um “feixe de recursos” assim antecipando um dos conceitos básicos da teoria dos recursos. A idéia de recursos no lugar do conceito clássico de fatores de produção – representa uma significativa mudança:

« ...Une entreprise est donc quelque chose de plus qu'une unité administrative ; elle est également un ensemble de facteurs de production , dont l'utilisation pour différents usages et dans le cours du temps est déterminée par une décision administrative. Si nous considérons la fonction de l 'entreprise privée sous cet angle, le meilleur moyen d'évaluer les dimensions d'une entreprise est de trouver une mesure des facteurs de production qu'elle utilise... » (Penrose, 1959/1963, p. 31).

Os processos de expansão das firmas são desta maneira caracterizados tanto pelas oportunidades externas como pelas oportunidades internas derivadas do conjunto de recursos da firma. A ênfase de Penrose recai sobre os limites e possibilidades que os recursos internos colocam à expansão das firmas.

Um outro grupo de precursores da teoria dos recursos é composto pelos proponentes da escola de design estratégico (Andrews, 1980). O modelo de análise de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT) supõe alguns dos conceitos básicos da teoria dos recursos na medida em que a análise de forças e fraquezas se baseia em uma análise interna (focada em recursos e competências distintivas) e a análise oportunidades e ameaças se baseia em uma análise externa (focada nas condições de concorrência e demanda). Em geral as forças e fraquezas de uma organização são resultado (1) das forças e fraquezas dos indivíduos que compõem a organização, (2) da forma que estas capacidades individuais são integradas no trabalho coletivo, e (3) na qualidade da coordenação dos esforços de equipe (Andrews, 1980). Esta análise se aproxima bastante da visão proposta pela teoria dos recursos, isto é, que a competitividade de uma organização se fundamenta essencialmente sobre a sua capacidade de selecionar e combinar recursos adequados e mutuamente complementares.

A teoria dos recursos em sua forma atual se fundamenta sobre duas generalizações empíricas e dois postulados (Foss, 1997).

As generalizações empíricas são:

- Existem diferenças sistemáticas entre as firmas no tocante à forma que elas controlam os recursos necessários à implementação de suas estratégias.
- Estas diferenças são relativamente estáveis.

Os postulados são:

- As diferenças nas dotações de recursos causam diferenças de performance.
- As firmas procuram constantemente melhorar sua performance econômica.

A primeira constatação empírica, a diferença sistemáticas das dotações de recursos, entra em conflito com a teoria econômica tradicional que vê as diferenças entre firmas como, na melhor das hipóteses, o resultado de diferenças particulares devidas ao acaso (Nelson, 1991). Além do mais, na maior parte das visões ortodoxas da firma, as diferenças são apenas diferenças de escala, sem a consideração efetiva das diferenças qualitativas. A estabilidade das diferenças contradiz também o postulado do equilíbrio geral do sistema econômico, que assume que os mecanismos de mercado e da concorrência tendem a anular todas as diferenças do decorrer do tempo. A idéia que as diferenças qualitativas das firmas possa ser atribuída a recursos específicos representa também uma ruptura com as teorias focalizadas na estrutura da indústria (Mason, Bain, Porter) que atribuem a diferença entre as firmas a fatores externos como seu posicionamento dentro da indústria. Duas conseqüências importantes derivam deste postulado: primeiramente, para justificar as diferenças de performance os recursos devem ser capazes de gerar produtos ou

serviços comercializáveis (Collis, 1996). Não é o bastante que as firmas tenham recursos distintos.

Partindo destes postulados os trabalhos da teoria dos recursos exploram alguns temas comuns:

A vantagem competitiva pressupõe que as dotações de recursos das firmas sejam heterogêneas. Por cause desta heterogeneidade de recursos as firma apresentam diferenças de performance econômica, algumas apresentando baixa lucratividade e outras apresentando lucratividade excepcionalmente alta em relação à media do mercado.

O controle por algumas firmas de recursos capazes de gerar uma performance superior pressupõe que a oferta destes recursos seja limitada. A raridade destes recursos se produz seja por razões estruturais (limites físicos, naturais, legais ou temporais) ou por razões ligadas ao comportamento das firmas (a sua capacidade de desenvolver recursos únicos, de difícil imitação, a partir de insumos indiferenciados disponíveis no mercado. A restrição à oferta pode ser permanente ou temporária. O que atrai a atenção dos pesquisadores da teoria dos recursos são os recursos cuja oferta não pode ser aumentada a curto prazo. A inelasticidade da oferta destes recursos permite a realização de lucros acima da média do mercado (rendas ricardianas) enquanto durar a relativa raridade dos recursos e não existirem outras combinações de recursos capazes de produzir os mesmos bens ou bens substitutos.

Para que as rendas ricardianas não sejam erodidas é necessário que elas sejam protegidas da ação dos concorrentes, evitando que estes tenham acesso aos mesmos recursos ou a recursos que produzam um resultado equivalente. Em resumo, é necessário que as condições de heterogeneidade sejam preservadas. Dois mecanismos que previnem a erosão das rendas são analisados: a imitabilidade imperfeita e a substituibilidade imperfeita (Peteraf, 1993). A imitabilidade imperfeita (*imperfect imitability*) dos recursos explica a dificuldade das firmas em

identificar e reproduzir os recursos mais importantes dos seus concorrentes. A substituíbilidade imperfeita diz respeito à dificuldade de substituir os recursos utilizados pelos concorrentes por outros que poderiam ter os mesmos resultados com um rendimento econômico igual ou superior. Estes dois mecanismos juntos funcionam como um sistema de isolamento das forças da concorrência e garante a heterogeneidade dos recursos e das rendas a eles associados (Rumelt, 1984).

Entre os fatores que tornam difícil a imitação dos concorrentes encontram-se os fatores naturais (geografia, raridade de materiais) mecanismos legais e institucionais, (marcas, patentes, reservas de mercado, direitos de propriedade) além de fatores econômicos e organizacionais. Estes fatores contemplam a natureza tácita dos recursos (Reed, 1990), as condições históricas únicas do desenvolvimento dos recursos e competências (Barney, 1997; Arthur, 1989), a ambigüidade causal e a complexidade dos recursos (Reed, 1990; Barney, 1997), as deseconomias de tempo (*time compression diseconomies*), a vantagens das massas de ativos e seu grau de erosão (Dierickx e Kool, 1989) e a disponibilidade de substitutos para estes recursos.

A diversidade dos mecanismos de isolamento reflete os interesses específicos e as abordagens particulares de um grande número de autores. Podemos, no entanto notar que os autores identificados com a teoria dos recursos se concentram sobre os fatores e mecanismos que impedem a imitação de recursos específicos à firma, ao passo que os autores identificados com a economia industrial, as barreiras de entrada e saída (barreiras à mobilidade) são os principais elementos para explicar a diferença de performance entre as firmas.

Uma das condições necessárias para que recursos específicos sejam capazes de gerar rendas acima do nível médio de mercado é que sua transferência de uma firma a outra seja difícil ou até impossível. A mobilidade perfeita dos recursos eliminaria as rendas excepcionais, pois estas seriam incorporadas no sistema de equilíbrio de preços através do mercado de fatores.

Além dos fatores genéricos de produção utilizados pela firma - capital, maquinário, mão de obra, patentes - que são limitados por características físicas e direitos de propriedade bem definidos, o valor de uma grande parte dos recursos de uma firma não é capturada pelos preços de mercado e são essencialmente imóveis dado que seu desenvolvimento ligado às características específicas da firma. As razões para esta imperfeição dos mecanismos de mercado se encontram na natureza interdependente dos recursos e na dependência contextual das competências e do know-how das firmas.

As firmas em geral empregam estes recursos em “feixes” caracterizados por relações de complementaridade e co-especialização (Teece, 1988). A dependência dos outros recursos limita a mobilidade de um recurso em particular, tornando as configurações individuais de recursos muito específicas às firmas que a desenvolveram (Black e Boal, 1994). Excetuada a aquisição da firma inteira, o mercado não dispõe de mecanismos para a transferência de sistemas (ou redes) de recursos, o que justifica o argumento crítico da não transferência dos recursos.

A imperfeição dos mercados de fatores gera também a imposição de limites ex-ante à concorrência. Se os preços esperados dos recursos estratégicos são homogêneos e conhecidos (como suposto pela teoria microeconômica neoclássica) e se estes recursos podem ser transferidos de uma firma a outra então os recursos seriam avaliados como um fator de produção da mesma forma que os outros insumos e a rentabilidade média do conjunto capital-recursos tenderia a se igualar à média de mercado. A existência de mercados de recursos imperfeitos é assim uma condição necessária (ainda que não suficiente) para a vantagem competitiva (Barney, 1986).

Os mercados de recursos não são apenas imperfeitos, eles são também incompletos: Uma grande parte dos recursos não são negociáveis no mercado. Não podendo ser vendidos ou comprados estes recursos devem forçosamente ser construídos no interior da firma. A acumulação interna destes recursos garante enfim o caráter específico do conjunto de recursos de uma firma (Dierickx e Kool, 1989).

São enfim as falhas do mercado de recursos – sua imperfeição e sua incompletude – que tornam possível a realização das rendas ricardianas e garante a continuidade da heterogeneidade dos recursos. Os trabalhos pioneiros de Penrose e da escola de Design Estratégico já haviam sublinhado a importância estratégica dos fatores internos à firma. Nesta visão o papel da firma não é apenas a alocação de recursos escassos entre finalidades alternativas. Levando em conta a importância dos recursos para a performance competitiva a gestão dos processos de acumulação, coordenação e difusão dos recursos passa a ser a função primordial da administração de empresas (Prahalad e Hamel, 1990).

A teoria dos recursos inverte assim o sentido da análise estratégica clássica, fundada em primeiro lugar na primazia do mercado (“oportunidades e ameaças na análise SWOT”) para se focalizar em recurso e competências (“forças e fraquezas”) como sendo a origem das estratégias bem sucedidas.

A idéia que os recursos devem guiar a estratégia mais fortemente que as restrições do ambiente externo (estrutura da indústria) está também no centro de diversas teorias sobre a diversificação das empresas. Nestas teorias é o agrupamento de diversos conjuntos produto/mercado em torno de competências únicas que explica os esforços bem sucedidos de diversificação (Barney, 1997; Collis, 1991; Grant, 1991).

Barney (1986) observa ainda que rendas excepcionais não podem ser concretizadas a partir da análise de oportunidades externas, pois as informações e as técnicas de análise destas oportunidades estão acessíveis a todos os concorrentes. Por outro lado, as informações sobre os recursos da firma permanecem como propriedades exclusivas da firma, protegidas pelos mecanismos de isolamento. Desta forma é a assimetria de informação relativa ao potencial dos recursos e competências específicas da firma que devem guiar a estratégia pois são as únicas fontes possíveis de vantagem competitiva.

Um balanço preliminar das contribuições da teoria dos recursos ancoradas na disciplina econômica mostra certos limites desta abordagem. Foss (1997) identifica três limites maiores à teoria dos recursos: (1) a ênfase na noção de equilíbrio (2) ênfase em recursos discretos e (3) o papel secundário atribuído ao ambiente.

A teoria dos recursos permanece, em geral, muito ligada às idéias neoclássicas de racionalidade e do comportamento econômico e de estabilidade e previsibilidade dos mercados (Foss, 1996; Foss, 1997). Este foco na estabilidade é reconhecido por Barney:

« ...The resource-based view of the firm can help managers choose strategies to gain sustained competitive advantage only as long as the rules of the game in an industry remain relatively fixed. After a Schumpeterian revolution, what were weaknesses may become strengths and what were strengths may become weaknesses. ... Thus, although sustained competitive advantages will not last forever, they are not competed away through imitation but can be displaced through revolutionary environmental changes. ... » (Barney, 1997, p 171).

No entanto, quando tratamos de ambientes com alto grau de incerteza, ambigüidade e complexidade como indústrias emergentes, fragmentadas ou em vias de internacionalização as mudanças de contexto passam a ser ameaças concretas à sobrevivência das firmas. Neste caso temos situações de concorrência schumpeteriana, que modificam a estrutura econômica de toda a indústria, através do processo de destruição criativa, da emergência de novas estratégias de novas formas organizacionais e de novas competências (Schumpeter, 1982).

Um segundo limite aos trabalhos da teoria dos recursos, especialmente aqueles de natureza empírica, é o seu foco sobre recursos discretos, utilizando um modo de análise estático e ex-post (Levinthal, 1995; Grant, 1991). Na maioria das vezes por razões metodológicas uma grande parte dos pesquisadores da teoria dos recursos se focaliza na existência ou não de recursos individuais em certas situações e suas conseqüências em termos de performance.

No entanto, esta ênfase em recursos individuais pode se revelar problemática pois o caráter específico dos recursos se encontra freqüentemente na sua configuração, isto é, no arranjo relativo entre vários recursos interdependentes (Penrose, 1959/1963).

Finalmente, ao privilegiar a determinação da estratégia “de dentro para fora” (*inside-out*) as abordagens centradas da teoria dos recursos descartam um papel predominante que pode ser atribuído às condições ambientais. Isto pode ser considerado um limite à teoria dos recursos:

« ... An error of omission that the resource perspective seems to be making is the obverse of some of the same mistakes it accuses the competitive strategy approach of making - it seems to be ascribing preeminence to the inside -out perspective of strategy. Barney, for instance, asserted that the analysis of a firm's skills and capabilities will be of greater strategic value than the analysis of its competitive environment. However, as Wernerfelt (1984), Collis (1991) and Ghemawat (1991) pointed out, strategic analysis must recognize the duality between the resource-based and the product-based perspectives... » (Nanda, 1996, p. 103).

3.3. Processos de mercado – focalizado mudança, inovação e a dinâmica da concorrência entre empresas

Um importante grupo de contribuições às teorias sobre a Vantagem Competitiva se concentra na dinâmica da empresa, dos mercados e da concorrência, enfatizando mais os processos de mudança e inovação do que as estruturas das indústrias (Porter, 1980) ou os arranjos de estáveis de recursos. As origens deste movimento remontam aos trabalhos de Carl Menger em Viena, um dos fundadores da escola austríaca de economia, que inclui outros economistas importantes como von Mises, Hayek, Kirzner e Schumpeter. As contribuições dos teóricos austríacos podem ser organizadas em quatro temas principais:

- (1) os processos de mercado
- (2) o papel do empreendedor
- (3) a heterogeneidade das firmas
- (4) e finalmente um conjunto de fatores não observáveis.

O papel do mercado na maior parte da literatura micro-econômica neoclássica é o de um mecanismo nivelador, responsável pela redução de diferenças de rentabilidade entre as várias atividades econômicas possíveis. O mercado é a força niveladora que coordena as ações dos agentes econômicos individuais permitindo atingir o equilíbrio econômico através do mecanismo de preços como alocador universal de recursos. Os fenômenos econômicos que se desviam do equilíbrio são produtos seja de acidentes temporários, corrigíveis pela ação livre do mecanismo de preços, que dirige a alocação de recursos, garantindo o equilíbrio geral do sistema econômico.

Constatando que a mudança, a inovação, o surgimento de novos concorrentes, os fenômenos de rendimento crescente, os resultados financeiros discrepantes da média do mercado são fenômenos comuns, alguns pesquisadores em economia partem em busca de um quadro conceitual capaz de explicar estes fenômenos não como aberrações de um modelo de equilíbrio, mas como ocorrências esperadas em um modelo que gera e preserva diferenças de performance. Para a escola austríaca, o mercado, longe de ser caracterizado pelo equilíbrio, é um processo de descoberta interativa que mobiliza informações divergentes e conhecimentos dispersos. As firmas obtêm lucros através da descoberta de oportunidades e da mobilização pioneira de recursos operada pelos empreendedores. Estes últimos, motivados pela perspectiva lucros excepcionais procuram sempre inovar, gerando novos arranjos econômicos, conseqüentemente causando o desequilíbrio do mercado. Tendo em vista que os concorrentes procuram imitar e suplantam os inovadores, introduzindo

outras inovações, o desequilíbrio do mercado passa a ser um estado permanente e não um fenômeno transitório.

Kirzner descreve os processos de mercado focalizando 4 aspectos fundamentais:

- (1) *Competição* – O que mantém os processos de mercado é a competição, não a concorrência perfeita em termos de ajustes de preços e quantidades, mas a competição entre firmas rivais que procuram aumentar os seus lucros oferecendo melhores produtos e serviços que aqueles existentes. A condição necessária para manter esta competição não é a existência de um grande número de rivais mas sim a liberdade de fluxos de capitais, associada à inexistência de barreiras de entrada significativas nas indústrias.
- (2) *Conhecimento e Descoberta* - Segundo Hayek, o processo competitivo é caracterizado por um processo iterativo de descoberta onde novos conhecimentos são produzidos. Como os mercados podem assimilar e transmitir informações (preços, quantidades, recursos) somente sobre as práticas correntes, cabe ao empreendedor a tarefa de descobrir novas oportunidades de aplicação e gerar conhecimento relativo a estas oportunidades, conhecimento este que alimentará o mercado e o processo de competição.

Segundo Kirzner: « ... *The market, in other words, is not merely a process of search for information of the need of which men had previously been aware ; it is a discovery procedure that tends to correct ignorance where the discoverers themselves were totally unaware that they indeed were ignorant...* »[Kirzner, 1985, p. 131].

- (3) *Incentivos e Recompensas*: As noções de lucro na teoria neoclássica e na escola austríaca não são as mesmas. Na versão ortodoxa o lucro é o resultado da otimização do uso dos fatores de produção em oportunidades de aplicação

conhecidas, dadas pela livre circulação de informação no mercado. Para a escola austríaca, lucros são resultantes da descoberta de novas oportunidades de produção, da criação de novas combinações de fatores de produção. A primeira noção de lucro tende a se confundir com o custo de oportunidade do capital ao passo que a segunda representa as rendas do empreendedor, obtidas através da descoberta de novas fronteiras de produtividade e do estabelecimento de situações monopólio temporário.

«... the availability of pure entrepreneurial profit has the function not of outweighing the cost associated with withdrawing inputs from alternative uses, but of alerting decision makers to the present error of committing factors to uses less valuable to the markets than others waiting to be served.... »[Kirzner, 1985, p. 133].

(4) *Os Preços de Mercado* – Ao invés de se aproximarem dos preços de equilíbrio, para a escola austríaca, os preços traduzem o valor relativo das descobertas feitas pelos empreendedores. Eles sinalizam assim oportunidades de lucros excepcionais, ou seja do estabelecimento de rendas de empreendimento que na prática correspondem a monopólios transitórios. A descoberta e exploração destas oportunidades de pioneirismo é o motor dos processos de mercado enquanto geração de conhecimento.

É nos trabalhos de Schumpeter que o empreendedor adquire sua expressão mais plena. O empreendedor é segundo este autor o responsável pela introdução de inovações capazes de melhor satisfazer as demandas do mercado. Segundo ele o desenvolvimento econômico tem lugar quando as firmas desenvolvem inovações perturbando o equilíbrio de forças competitivas anteriormente prevalecente. Para Schumpeter é este processo de “destruição criadora”, a renovação constante de produtos, processo e formas organizacionais que permite o estabelecimento temporário de rendas de empreendedor, e que impede o mercado de manter uma posição de equilíbrio.

O papel dos empreendedores é descobrir novas oportunidades de produção, isto é, métodos de produção mais eficientes e produtos mais eficazes em termos de resultados finais para os consumidores. Isto implica na utilização simultânea de dois tipos de conhecimento: (1) métodos científicos e a mobilização de conhecimentos explícitos, e (2) informações circunstanciais e contextuais, comumente associadas a formas tácitas de conhecimento das especificidades locais.

Cabe lembrar ainda que as funções do empreendedor não estão apenas ligadas à inovação radical mas também à rápida capacidade de imitação dos concorrentes, uma vez que ambos os comportamentos contribuem para a maior eficiência do sistema econômico como um todo.

A escola austríaca considera a firma como uma entidade na qual a história e as características individuais tornam muito difícil a imitação perfeita pelos concorrentes. A natureza da competição entre firmas sugere que nenhuma estratégia que possa ser livremente replicada pode assegurar taxas de rentabilidade acima da média do mercado. Nestas condições, para que uma firma possa manter uma rentabilidade elevada ela deve se basear em estratégias de inovação permanente, derivadas de elementos de difícil imitação por parte dos concorrentes. Para atingir este objetivo os teóricos da escola austríaca ressaltam a importância dos “fatores inobserváveis”. Estes fatores de natureza subjetiva seriam justamente aqueles capazes de escapar à dinâmica da imitação do mercado, sendo assim responsáveis pelo estabelecimento da vantagem competitiva. Esta proposição se fundamenta na constatação que certas empresas conseguem sustentar uma performance superior apesar dos contínuos esforços de imitação dos concorrentes no tocante às suas estratégias, produtos, métodos de produção e esquemas de distribuição. A diferença de performance é então atribuída a fatores inobserváveis, invisíveis que se escondem por trás dos fatores objetivamente mensuráveis dos processos de produção.

Alguns pesquisadores vinculados à escola austríaca colocam em questão a estrutura central do modelo da organização industrial. Para Hill e Deeds o modelo da análise estrutural da indústria identifica erroneamente a estrutura da indústria como o fator causal mais importante na determinação da natureza da concorrência e dos níveis de rentabilidade (Hill e Deeds, 96). Para estes autores a natureza da competição entre as firmas é independente da estrutura da indústria, sendo um dado característico do sistema capitalista. Por ser um processo independente, é a dinâmica competitiva e a descoberta das inovações que influenciam os níveis de performance econômica das firmas. No modelo proposto por estes autores, a estrutura da indústria deve ser vista como o resultado endógeno das diferenças de performance das firmas no decorrer do tempo, ao invés de ser um fator determinante da performance destas últimas.

3.4. O modelo de capacidades dinâmicas (“dynamic capabilities”) – inovação e mudança

Um segundo grupo de contribuições elabora as idéias colocadas nas teorias dos processos de mercado e na teoria dos recursos tentando formular uma teoria da formação das competências organizacionais em ambientes de alta complexidade e mudança constante.

Em primeiro lugar esta síntese teórica pretende acentuar os aspectos de co-evolução entre ambientes concorrenciais crescentemente complexos e as capacidades e recursos das firmas. (Amit e Schoemaker, 1993; Gorman e Thomas, 1996; Teece e Pisano, 1997). De outro lado esta síntese pretende estudar mais detalhadamente os mecanismos e processos organizacionais capazes de explicar a acumulação e a configuração das bases de recursos das firmas (Dierickx e Kool, 1989; Teece, 1997; Sanchez e Heene, 1996).

Partindo da concepção geral da firma como um conjunto de recursos, este modelo procura estudar as relações entre os processos de decisão, as ações empreendidas e

as suas conseqüências gerenciais, em termos da formação, conservação e destruição de recursos.

Hogarth e Michaud. (1991), identificam 4 fontes diferentes da vantagem competitiva das firmas, cada uma fundada sobre tipos específicos de recursos:

1. O acesso privilegiado a recursos únicos, onde as rendas são derivadas da propriedade ou do acesso a recursos raros e valiosos. Concessões, patentes ou localizações geográficas privilegiadas são exemplos de recursos deste tipo. Neste caso as rendas derivam diretamente dos direitos de propriedade ou do acesso aos recursos. É o caso das rendas ricardianas.
2. A capacidade de transformação dos fatores de produção em produtos vendáveis no mercado. Neste caso a vantagem competitiva deriva de capacidades ou processos distintivos, acumulados no decorrer do tempo. A vantagem competitiva se exprime na capacidade de empregar métodos operacionais mais eficientes que os empregados pelas firmas concorrentes. No entanto estes recursos e capacidades são fixos e a firma não é capaz de modifica-los embora a vantagem competitiva derive deles.
3. *A alavancagem de recursos e capacidades.* Neste estágio a firma é capaz de agir deliberadamente para renovar seu estoque de recursos e competências, aperfeiçoando e recombinaando os recursos existentes com o objetivo de criar novos produtos e mercados.
4. *A regeneração de recursos e capacidades.* Neste último estágio, as firmas devem ser capazes de criar um fluxo contínuo de inovações graças ao desenvolvimento de competências de ordem superior, ligadas à própria capacidade de gerar novas competências e recursos. Trata-se neste caso de construir um sistema capaz de gerar uma série continuada de inovações a

partir da reconfiguração repetida da base de recursos da firma (Hogarth, 1994).

Os primeiros trabalhos na linha da teoria dos recursos se concentraram, como analisamos anteriormente, em recursos discretos estáveis e cuja identificação era relativamente simples e direta: os recursos previstos nos itens 1 e 2 da classificação de Hogarth e Michaud. Mesmo que estes recursos sejam capazes de explicar a vantagem competitiva das firmas no longo prazo é preciso levar em consideração, segundo esta corrente, os itens 3 e 4 da classificação acima. As capacidades e recursos previstos neste tipo de análise são essencialmente dinâmicas e se pautam por um processo de renovação contínua:

«...The term 'dynamic' refers to the capacity to renew competences so as to achieve congruence with the changing business environment... The term 'capabilities' emphasizes the key role of strategic management in appropriately adapting, integrating, and reconfiguring internal and external organizational skills, resources, and functional competences to match the requirements of a changing environment... »(Teece, Pisano et al. 1997, p. 515).

A dependência de recursos e capacidades estáticas pode então gerar riscos para as firmas como os problemas advindos da super-especialização (Miller, 1992) e gerando rigidez (*core rigidities*) em suas competências e recursos (Leonard-Barton, 1992; 1995).

Nos trabalhos da teoria dos recursos, os recursos e capacidades são tratados essencialmente como variáveis de estoque, como dados mais ou menos fixos, o que é uma condição crítica para a realização das rendas ricardianas. Na abordagem das capacidades dinâmicas, mais importante que o estoque atual de recursos é a capacidade acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de rendas.

A posição atual dos recursos é desta forma o resultado das ações e decisões (deliberadas ou acidentais) tomadas pelos integrantes da firma no exercício de suas tarefas e rotinas quotidianas. Por esta razão, para poder compreender o sentido da acumulação de recursos é necessário entender as rotinas e os processos organizacionais. O ponto central desta análise é justamente o conjunto de processos administrativos (rotinas, atividades, culturas, prioridades) que influenciam a produção de ativos tangíveis e intangíveis nas firmas. Os processos aqui referidos são: « *...the way things are done in the firm, or what might be referred to as its routines, or patterns of current practice and learning...* »(Teece, Pisano et al., 1997, p. 518).

Estes processos administrativos e organizacionais cumprem 3 funções básicas:

1. Uma função de coordenação/ integração (conceito estático) que visa coordenar o uso interno e externo dos recursos da firma.
2. Uma função de aprendizagem (conceito dinâmico): focalizando os processos pelos quais a repetição da experimentação permite a utilização mais eficaz dos recursos.
3. Uma função de reconfiguração (conceito transformacional): dedicada aos mecanismos de antecipação da necessidade de novas competências e aos métodos de reconfiguração dos recursos que permitirão a continuidade de performances superiores.

Os autores que trabalham dentro da corrente das capacidades dinâmicas tentam construir um edifício teórico sobre premissas mais realistas sobre as relações entre as estruturas cognitivas dos agentes econômicos e as decisões estratégicas das firmas (Prahalad e Bettis, 1986; Gorman e Thomas, 1996). Desta maneira a noção de capacidades dinâmicas:

« ...extends the resource-based view of the firm as a collection of asset stocks and flows... by explicitly incorporating (1) managerial cognition that affects what kinds of asset stocks and flows the firm will try to achieve, (2) managers' coordination ability in deploying resources and managing asset flows, and (3) managers' abilities to manage knowledge in processes for building and leveraging competences.... »(Sanchez e Heene, 1996, p. 15).

Em resumo, o enfoque privilegiado sobre os processos organizacionais permite a criação de uma teoria estratégica mais flexível do que as visões economicistas nas quais os recursos são vistos como elementos estáveis, identificados ex-post.

Os desenvolvimentos teóricos que levaram a uma teoria dinâmica das capacidades retomam a análise dos fatores ambientais, que na teoria dos recursos ficaram em segundo plano, como um dos fatores determinantes no processo de decisão estratégica. A concorrência entre as firmas, tradicionalmente concentrada na análise de mercados e produtos, passa a ser analisada em termos de recursos únicos ou raros que derivam de processos organizacionais específicos às firmas. A concorrência fundada sobre as competências das firmas (*competence based competition*) se sobrepõe à noção tradicional de concorrências entre produtos e serviços. (Prahalad e Hamel, 1990; Stalk e Evans, 1992).

«... The 'competitive locus' of competence-based competition is a contest for acquisition of skills. Competition in product markets is 'merely a superficial expression' of the underlying competition over competencies... »(Rumelt, 1994).

Esta abertura para o ambiente permite a consideração da evolução dinâmica das dotações de recursos das firmas sem prejuízo da importância dos estoques de recursos específicos de cada firma. As mudanças nas condições ambientais frequentemente exigem das empresas uma regeneração da sua base de recursos e competências. Com a mudança das condições ambientais mudam também os recursos essenciais para garantir a sobrevivência e a performance econômica

diferenciada das firmas. É a antecipação destas mudanças nos portfólios de recursos que garante às empresas a possibilidade de continuação da vantagem competitiva (Amit e Schoemaker, 1993).

Finalmente, os autores que examinam os ambientes hipercompetitivos e turbulentos sublinharam a necessidade de continuamente redefinir as bases de recursos das firmas, reforçando suas competências (*competence strengthening*) no sentido de desenvolver recursos estratégicos mais amplos (meta-recursos) capazes de permitir a rápida modificação da base de recursos da firma. (Chakravarthy, 1997; D'Aveni e Gunther, 1994).

A teoria das capacidades dinâmicas aceita as premissas que a) nem todas as competências são igualmente importantes para a vantagem competitiva e (b) uma dada firma só pode se destacar em um número relativamente restrito de competências. Estas competências são assim definidas como competências centrais (*core competences*):

Os processo de aquisição e estruturação do conhecimento a nível organizacional estão no centro do processo de configuração de recursos (Henderson e Clark, 1990; Leonard-Barton, 1992) e por esta razão a aprendizagem organizacional e os conhecimentos tácitos tem um papel determinante na identificação e no desenvolvimento das competências centrais.

A importância do conhecimento da informação e da tecnologia para a performance das empresas tem sido amplamente reconhecida por diversas correntes teóricas. Para os teóricos da teoria dos recursos e para os que defendem uma visão dinâmica das capacidades organizacionais, os recursos e capacidades da firma são resultado de processo de aprendizagem por experiência (*learning by doing*), que constituem o repertório de ações coletivas disponíveis para as firmas. As competências centrais traduzem desta maneira a os conhecimentos tácitos da firma obtidos através da aplicação de seus recursos específicos. (Winter, 1987; Spender, 1996).

Assim, as firmas são descritas como locais de integração de conhecimento (Grant, 1996), de criação de conhecimento (Nonaka, 1995) ou de proteção do conhecimento (Liebeskind, 1996), o que coloca aos pesquisadores desafios metodológicos importantes (Godfrey e Hill, 1995). A corrente de capacidades dinâmicas reconhece as restrições impostas pela base atual de recursos e pela trajetória histórica da firma. No entanto, face à incerteza, à instabilidade do contexto concorrencial e a inevitabilidade, a longo prazo, da degradação da base de recursos, a corrente de capacidades dinâmicas procura fornecer uma explicação de como as firmas podem agir para reconfigurar, proativa ou reativamente, a sua base de recursos. Desta forma: « ... *indeed, if control over scarce resources is the source of economic profits, then it follows that such issues as skill acquisition, the management of knowledge and know-how, and learning become fundamental strategic issues...* »(Teece, Pisano et al., 1997, p. 514).

4. OS MODELOS EXPLICATIVOS DA VANTAGEM COMPETITIVA – UMA SÍNTESE COMPARATIVA

Este artigo identificou 4 grandes modelos explicativos da vantagem competitiva, cada um deles com suas premissas variáveis e relações explicativas focalizadas em níveis de análise distintos, conforme colocado na tabela anexa:

A comparação das quatro abordagens teóricas aqui detalhadas nos permite retornar à questão inicial deste artigo, a convergência entre teoria organizacional e análise estratégica. Podemos observar que, se nas teorias da organização industrial, dos recursos e dos processos de mercado a estratégia permanece um tópico relativamente distante da análise organizacional, quando abordamos a questão da vantagem competitiva sob o ponto de vista da teoria das capacidades dinâmicas se abre uma significativa possibilidade de convergência entre a estratégia e teoria. Esta convergência abre espaços para que as disciplinas possam se enriquecer mutuamente, mas por outro lado torna o trabalho de pesquisa mais e mais complexo, dado o aumento das variáveis que devem ser

levadas em consideração. O que determinará a viabilidade a longo prazo deste trabalho interdisciplinar será justamente a sua capacidade de explicar os diversos aspectos da realidades sociais e econômicas. Assim, o que a análise interdisciplinar perde em simplicidade ela ganha em poder explicativo face uma realidade complexa.

Tabela 1

Comparação das Teorias sobre Vantagem Competitiva

<i>Dimensões</i>	<i>Organização Industrial</i>	<i>Processos de Mercado</i>	<i>Recursos</i>	<i>Capacidades dinâmicas</i>
Unidade de Análise	Indústria	Dinâmica do mercado, ciclos de criação e destruição, inovação imitação e seleção	Estoques de recursos e competências específicas	Processos e rotinas organizacionais; fluxos de recursos e competências específicas
Concepção da firma	Função técnica de produção Conjunto de atividades complementares	Empreendedora : produção de inovações, prospectora de conhecimento	Conjunto estável de recursos, competências e capacidades.	Conjunto evolutivo de recursos, competências e capacidades.
Natureza da vantagem competitiva	Sustentável, fundada no exercício de situações de quase-monopólio	Transitória e cíclica, fundada em rendas de empreendedor	Sustentável, fundada sobre recursos estáveis. Rendas ricardianas.	Sustentável, fundada sobre recursos em evolução. Rendas ricardianas e de empreendedor

<i>Dimensões</i>	<i>Organização Industrial</i>	<i>Processos de Mercado</i>	<i>Recursos</i>	<i>Capacidades dinâmicas</i>
Fonte de vantagem competitiva	Atratividade e posicionamento da firma na indústria.	Inovação e ‘destruição criadora’	Acesso privilegiado a recursos únicos de difícil imitação	Rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da firma
Estratégia	Orientada para o conteúdo. Abordagem racional ‘de fora para dentro’ (Outside In) procura de indústrias atrativas, busca do posicionamento ideal na indústria e defesa desta posição pela construção de barreiras à concorrência.	Orientada para o processo Procura contínua de oportunidades de inovação. Esforços de imitação das inovações bem sucedidas.	Orientada para o conteúdo. Abordagem racional ‘de dentro para fora’ (Inside Out) <i>Desenvolvimento e exploração de competências existentes</i>	Orientada para o processo e o conteúdo. Interação entre competências e oportunidades do mercado. Reconfiguração de competências e know-how Racionalidade limitada, incerteza, complexidade e conflito

<i>Dimensões</i>	<i>Organização Industrial</i>	<i>Processos de Mercado</i>	<i>Recursos</i>	<i>Capacidades dinâmicas</i>
Funda- dores	E. Mason J.S. Bain	L. Mises F. Hayek J. Schumpeter	P. Selznick E. Penrose K. Andrews	D. Teece R. Nelson S. Winter
Autores Represen- tativos	M.Porter P. Ghemawat C. Shapiro	R. Jacobson R. D'Aveni	R.Rumelt B. Wernerfelt J. B.Barney M. Peteraf	D. Teece, G. Pisano C. K. Prahalad e G Hamel Dierickx e Cool Amit e Shoemaker Sanchez, Heene, e Thomas

II. ANÁLISE QUANTITATIVA

1. PREPARAÇÃO DO ESTUDO EMPÍRICO SOBRE VANTAGEM COMPETITIVA DE EMPRESAS NA ECONOMIA BRASILEIRA

Uma análise mais aprofundada da questão da vantagem competitiva das empresas brasileiras passa necessariamente pela realização de um estudo empírico, no qual as diversas noções de vantagem competitiva são comparadas e analisadas. Conforme previsto na proposta deste projeto, neste relatório vamos trabalhar uma etapa preparatória fundamental para a pesquisa empírica, a determinação dos grupos de empresas a serem estudadas. A etapa seguinte, a elaboração do questionário a ser aplicado, será desenvolvida na continuação desta pesquisa, dada a necessidade se

fazer entrevistas preliminares e um procedimento mais formal de pré-teste do questionário, atividades estas que não estavam previstas no projeto inicial deste trabalho, mas que se revelam indispensáveis para sua continuação. Passamos desta maneira à construção do banco de dados e à sua análise o que constitui a parte central desta análise quantitativa.

A identificação dos grupos de empresas começa com a escolha de um critério de aferição de performance. As discussões de caráter teórico nesta área são extremamente intensas, havendo autores que defendem a tese segundo a qual a performance de uma empresa deve ser medida exclusivamente pelo lucro por ela auferido, o que representa a tendência dominante dos autores ligados à teoria econômica e à análise financeira. Outros autores como H. Simon (1945) defendem a idéia que as organizações na verdade buscam vários critérios simultaneamente, não apenas o lucro mas também segurança, externalidades, sentido social e valores éticos são extremamente importantes em uma organização e devem ser levados em conta da construção de um indicador de performance organizacional multi-critério. Outros autores ligados à visão sistêmica de organização como Jay Galbraith (1965) argumentam que organizações como sistemas abertos tem como objetivo a sobrevivência e a manutenção de sua identidade organizacional (morfológica) em um ambiente que induz processos de seleção natural darwiniana.

Neste trabalho, por uma questão de simplicidade, decidimos pela utilização do critério de performance mais simples o da rentabilidade contábil, auferida durante um período de tempo de ao menos 5 anos. A idéia fundamental por trás desta escolha é que, ainda que imperfeita, a medida contábil tende a espelhar a competitividade da empresa quando tomada em uma perspectiva de longo prazo. A variação dos métodos contábeis e as imperfeições dos sistemas de custeio se dilui quando vista de uma perspectiva plurianual, na qual muitos desvios de alocação contábil tendem a se anular.

Desta maneira escolhemos a medida simples de avaliação do retorno médio sobre o patrimônio líquido (*RMSPL*) em um período de 5 anos como nossa medida referencial de performance econômica.

O período de 5 anos foi escolhido em função das características específicas da economia brasileira, visando excluir os efeitos dos planos econômicos heterodoxos do final dos anos 80 e do início dos anos 90, planos estes que induziram características de elevada instabilidade ambiental para praticamente todos os setores. O período 1995-1999 permite a observação dos resultados das empresas brasileiras em um período de relativa estabilidade econômica, ainda que a taxa cambial tenha sofrido variações dramáticas (mais de 100% de desvalorização cambial no período), e variáveis macroeconômicas como crescimento do PIB e inflação ainda tenham apresentado mudanças significativas. Apesar destes elementos, este ainda é o período mais estável da economia brasileira nos últimos 20 anos, e fornece a melhor base para uma comparação sistemática da performance das empresas brasileiras.

Com base nestes argumentos escolhemos os nossos grupos de empresas com base nos seguintes critérios:

Construímos um banco de dados em MS Access com os dados de desempenho financeiro das 500 maiores empresas nacionais, utilizando como base a lista das 500 maiores empresas privadas nacionais publicada pela revista EXAME Melhores e Maiores (MM500).

Estabelecemos como critério que para figurar em nossa lista final a empresa deve ter publicado resultados e figurar da lista de MM500 em pelo menos 4 dos 5 períodos computados.

Observamos que restrição anterior, quando aplicada ao banco de dados indexado mm500 (1995-1999) resultou em 160 empresas constantes do banco de dados, servindo como universo básico da pesquisa.

Em seguida calculamos o retorno médio sobre o patrimônio líquido de 1995 a 1999 para as 160 empresas, ordenando as empresas de forma crescente.

A primeiras 30 empresas da lista, correspondente aproximadamente ao primeiro quintil da amostra, foram consideradas o grupo de empresas de alta performance, apresentando um RMSPL de 22,32% ao ano no período.

Este grupo de conta com as seguintes empresas:

Grupo de Alto Desempenho (empresas constituintes)

1. Bristol Myers Squibb
2. Schering – Plugh
3. Zona Sul
4. Springer Carrier
5. Yakult
6. Natura
7. Grendene
8. Souza Cruz
9. Ache
10. Brahma
11. TAM
12. Roche
13. Lojas Renner

Grupo de Alto Desempenho (empresas constituintes)

14. Itasa
15. Petroquímica Triunfo
16. CBMM
17. Pirelli
18. Ericsson
19. Texaco
20. Magazine Luiza
21. Fiat
22. Ticket Restaurante
23. Rio-Sul
24. Dist. Petróleo Ipiranga
25. Refinaria Manguinhos
26. Ponto Frio
27. Lojas Colombo
28. Tigre
29. Fosfertil
30. Cooxupé

Para efeitos de comparação selecionamos também um grupo de controle, composto de 30 empresas localizadas no meio da lista, correspondente aproximado ao quintil central da amostra. Este grupo apresentou um retorno médio sobre o patrimônio líquido da ordem de 6,50% ao ano. Este grupo de conta com as seguintes empresas:

Grupo de Controle (empresas constituintes)

1. Makro
2. Central Itambé
3. Sendas
4. Oxiteno
5. Coimbra
6. Supergasbrás
7. Santa Marina
8. Perdigão Agroindustrial
9. Carbocloro
10. Andrade Gutierrez
11. Bompreço
12. Comercial Gerdau
13. CSN
14. Folha da Manhã
15. Estado de São Paulo
16. Duratex
17. Agip Liquigaz
18. Solorrigo
19. CCE-Amazonia
20. Samarco Mineração

2. ANÁLISE ESTATÍSTICA PRELIMINAR DOS GRUPOS

Uma análise preliminar destes grupos revela que, conforme tabela abaixo, há uma diferença estatisticamente significativa (Teste t de Student=0,000) entre o grupo de alta performance (*grupo top*) e a média das empresas constantes no banco de dados. Esta diferença se mantém em níveis significativos (Teste t de Student=0,000) em todos os períodos estudados, o que reforça a suposição que existe de fato uma diferença estrutural entre os dois grupos.

Tabela 2

Estadísticas Descritivas e Teste de Comparação de Média entre os Grupos Observados

	1995	1996	1997	1998	1999	ROE Médio 1995 a 1999
<i>Médias Anuais - Geral</i>	6,41	6,50	3,90	6,88	-3,14	4,10
<i>Médias Anuais - Grupo Top</i>	28,10	26,60	23,78	17,94	15,16	22,32
<i>Médias Anuais - Grupo Médio</i>	5,89	7,02	7,14	6,93	5,74	6,50
<i>Mediana</i>	6,80	7,10	6,75	6,00	5,70	5,78
<i>Desvio Padrão</i>	29,99	24,93	26,71	13,62	44,73	18,14
<i>Desvio Padrão GTop</i>	15,22	9,58	9,58	8,96	14,19	5,58
<i>Desvio Padrão G Médio</i>	7,39	4,71	4,98	5,49	15,51	1,30
<i>Teste T - GTop Vs Média Geral</i>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%	0,00%
<i>Teste T - GMed Vs Média Geral</i>	85,00%	80,68%	16,10%	97,08%	5,20%	10,04%
<i>Curtose</i>	51,149	32,206	42,370	6,871	81,565	15,058
<i>Curtose GTop</i>	0,566	0,239	0,707	0,048	0,904	0,993
<i>Distorção</i>	-5,979	-4,743	-5,433	0,272	-7,912	-3,011
<i>Distorção GTop</i>	0,789	0,332	0,960	0,124	-0,952	1,086

Tabela 3

Dados de Desempenho 1995-1999 das 160 Empresas de Referência

	Nome da Empresa	Dados 1995 Rentabilidade do Patrimônio* (%)	Dados 1996 Rentabilidade do Patrimônio Legal (%)	Dados 1997 Rentabilidade do Patrimônio Legal (%)	Dados 1998 Rentabilidade do Patrimônio Legal (%)	Dados 1999 Rentabilidade do Patrimônio Legal (%)	Ordem no Grupo	Rentabilidade Média do Patrimônio Líquido 1995 a 1999	Desvio Padrão - 1995 a 1999
1	Bristol-Myers Squibb (SP)	45,40	34,70	45,00	38,20	21,80	1	37,02	9,65
2	Schering-Plough (RJ)	32,00	34,60	49,00	34,40	28,70	2	35,74	7,79
3	Zona Sul (RJ)	56,50	39,20	28,00	9,70	21,40	3	30,96	17,83
4	Springer Carrier (RS)	35,70	24,10	23,40	31,30	36,00	4	30,10	6,09
5	Yakult (SP)	41,80	33,80	32,00	17,40	10,60	5	27,12	12,76
6	Natura (SP)	34,00	32,00	25,00	24,80	8,10	6	24,78	10,19
7	Grendene Sobral (CE)	40,10	49,50	13,00	10,00	11,10	7	24,74	18,64
8	Souza Cruz (RJ)	14,00	22,70	25,40	28,30	32,40	8	24,56	6,91
9	Aché (SP)	26,60	33,90	23,50	20,10	16,60	9	24,14	6,61
10	Brahma (RJ)	25,20	24,20	30,70	20,90	18,10	10	23,82	4,76
11	TAM (SP)	68,20	45,30	21,90	7,40	-24,90	11	23,58	35,63
12	Roche (SP)	28,30	26,30	14,00	20,70	28,30	12	23,52	6,16
13	Lojas Renner (RS)	28,40	33,00	26,00	22,70	7,20	13	23,46	9,83
14	Itasa (MG)	22,00	29,30	24,00	23,40	13,60	14	22,46	5,67
15	Petroquímica Triunfo (RS)	18,20	20,00	19,00	22,10	32,90	15	22,44	6,03
16	CBMM (MG)	19,10	26,20	17,00	18,80	28,40	16	21,90	5,05
17	Pirelli Pneus (SP)	13,70	19,70	21,40	25,70	26,00	17	21,30	5,04
18	Ericsson (SP)	26,50	29,50	38,20	14,40	-9,50	18	19,82	18,47
19	Texaco (RJ)	13,60	19,60	19,90	20,70	21,10	19	18,98	3,07
20	Magazine Luiza (SP)	26,50	24,40	37,00	12,60	-6,00	20	18,90	16,40
21	Fiat Automóveis (MG)	56,90	23,00	10,90	-0,70	1,20	21	18,26	23,56
22	Ticket (SP)	30,80	20,40	14,00	14,80	11,20	22	18,24	7,77
23	Rio-Sul (RJ)	35,80	37,60	22,30	3,80	-8,70	23	18,16	20,21
24	Distr. Petróleo Ipiranga (RS)	11,70	16,30	21,60	21,00	19,80	24	18,08	4,12
25	Refinaria de Manguinhos (RJ)	4,90	7,70	33,00	17,80	23,10	25	17,30	11,47
26	Ponto Frio (RJ)	30,20	25,80	10,90	7,00	8,70	26	16,52	10,68
27	Lojas Colombo (RS)	27,30	18,30	21,40	5,50	9,60	27	16,42	8,84
28	Tigre (SC)	12,80	20,70	16,00	14,50	15,60	28	15,92	2,95
29	Fosfertil (MG)	9,00	17,30	16,00	13,70	22,90	29	15,78	5,08
30	Cooxupé (MG)	7,80	9,00	13,90	17,10	29,60	30	15,48	8,74
31	Rigesa (SP)	26,10	23,40	13,00	8,10	6,40		15,40	8,92
32	Semp Toshiba AM (AM)	41,40	29,20	5,50	-7,20	8,10		15,40	19,55
33	Ipiranga (RJ)	11,10	15,10	19,90	20,10	9,60		15,16	4,85
34	Camargo Corrêa (SP)	8,20	12,20	10,30	27,30	15,40		14,68	7,54
35	SBT (SP)	23,70	27,80	27,00	-0,10	-5,80		14,52	16,15
36	Brahma/Astra (SP)	31,70	19,30	2,20	9,20	5,80		13,64	11,94
37	Hermes (RJ)	24,60	30,30	10,00	0,90	1,90		13,54	13,33
38	Weq Motores (SC)	7,40	8,70	14,00	27,10	9,20		13,28	8,12
39	Pão de Açúcar (SP)	15,60	18,30	16,00	15,60	0,20		13,14	7,32
40	Antarctica Polar (RS)	16,90	8,40	13,00	17,20	9,30		12,96	4,11

	Nome da Empresa	Dados 1995 Rentabilidade do Patrimônio* (%)	Dados 1996 Rentabilidade do Patrimônio Legal (%)	Dados 1997 Rentabilidade do Patrimônio Legal (%)	Dados 1998 Rentabilidade do Patrimônio Legal (%)	Dados 1999 Rentabilidade do Patrimônio Legal (%)	Ordem no Grupo	Rentabilidade Média do Patrimônio Líquido 1995 a1999	Desvio Padrão - 1995 a 1999
41	Coamo (PR)	9,10	9,00	13,80	14,80	16,50		12,64	3,42
42	Pirelli Cabos (SP)	-9,40	15,40	20,20	24,70	12,20		12,62	13,19
43	Embraco (SC)	13,50	7,10	13,80	16,50	12,00		12,58	3,47
44	DPaschoal (SP)	17,90	6,90	5,90	22,70	9,50		12,58	7,37
45	Vega (SP)	3,30	6,10	21,00	16,00	11,40		11,56	7,19
46	Sadia Concórdia (SC)	15,40	7,40	9,00	16,50	9,00		11,46	4,17
47	Ferteco (RJ)	5,10	10,50	8,90	12,40	20,20		11,42	5,59
48	Gessy Lever (SP)	19,50	14,70	17,10	9,70	-6,10		10,98	10,21
49	Merck (RJ)	16,10	21,20	1,80	4,80	10,80		10,94	7,96
50	Marcopolo (RS)	8,40	12,60	14,20	13,80	5,60		10,92	3,76
51	Multibrás (SP)	13,20	24,10	11,20	8,50	-3,00		10,80	9,73
52	Pernambucanas (SP)	10,70	10,40	14,90	8,60	8,80		10,68	2,54
53	Champion (SP)	10,80	9,80	7,00	1,50	22,80		10,38	7,83
54	Ficap (RJ)	4,00	11,80	17,60	17,40	1,10		10,38	7,59
55	Arno (SP)	14,90	19,50	11,20	5,80	0,30		10,34	7,53
56	Copesul (RS)	7,10	9,00	12,20	9,50	13,80		10,32	2,67
57	Usiminas (MG)	11,90	9,00	11,30	10,20	9,00		10,28	1,32
58	Magnesita (MG)	13,60	6,30	10,00	10,20	11,30		10,28	2,65
59	Coinbra (SP)	-10,70	16,70	12,40	9,50	23,40		10,26	12,83
60	Bombril (SP)	7,90	8,00	4,80	3,20	23,80		9,54	8,23
61	Aurora (SC)	10,00	0,10	1,60	22,50	11,80		9,20	9,01
62	Lojas Americanas (RJ)	9,20	-5,00	-8,40	28,00	21,70		9,10	15,98
63	Furukawa (PR)	11,30	15,00	18,80	6,90	-7,20		8,96	10,05
64	Makro (SP)	-10,40	3,20	7,20	18,30	26,50	1	7,63	14,19
65	Central Itambé (MG)	21,30	10,20	1,00	6,50	5,20	2	8,84	7,70
66	Sendas (RJ)	2,40	8,20	6,80	15,00	11,70	3	8,82	4,80
67	Oxiteno (SP)	4,20	6,10	7,40	8,20	17,70	4	8,72	5,24
68	Coinbra (SP)	-10,70	16,70	12,40	1,40	23,40	5	8,64	13,45
69	Supergasbrás Distribuidora (RJ)	2,60	-3,10	10,70	8,50	24,30	6	8,60	10,29
70	Santa Marina (SP)	10,50	10,30	6,80	1,40	8,90	7	7,58	3,76
71	Perdigão Agroindustrial (SP)	3,30	4,60	9,00	12,40	8,40	8	7,54	3,64
72	Zamprogná (RS)	5,90	6,90	9,60	4,10	10,50	9	7,40	2,64
73	CBA (SP)	11,80	6,10	2,70	6,00	8,60	10	7,04	3,39
74	MRN (PA)	1,90	4,30	4,00	8,20	15,50	11	6,78	5,38
75	Politeno (BA)	3,30	4,80	6,10	10,90	8,50	12	6,72	3,02
76	Cimento Itaú (MG)	3,10	3,90	6,50	9,10	10,90	13	6,70	3,33
77	Copacol (PR)	5,30	4,60	1,90	10,80	9,90	14	6,50	3,75
78	Vicunha Nordeste (CE)	3,40	4,80	12,50	7,90	3,70	15	6,46	3,82
79	Norberto Odebrecht (RJ)	11,90	3,50	4,20	6,00	5,50	16	6,22	3,33
80	Votorantim (SP)	4,30	7,50	3,40	6,20	8,00	17	5,88	1,99
81	Carbocloro (SP)	6,30	3,20	0,10	1,20	17,60	18	5,68	7,07
82	Andrade Gutierrez (MG)	2,80	12,10	3,50	4,20	5,20	19	5,56	3,76
83	Bompreço Supermercados (PE)	9,90	10,10	8,00	3,10	-3,60	20	5,50	5,82
84	Comercial Gerdau (RS)	1,00	1,30	4,40	4,40	16,30	21	5,48	6,26
85	CSN (RJ)	1,90	6,10	9,70	9,60	0,10	22	5,48	4,39
86	Prada (SP)	-2,10	7,10	2,80	1,70	17,40	23	5,38	7,48
87	Folha da Manhã (SP)	5,80	2,10	8,00	8,00	2,90	24	5,36	2,78
88	O Estado de S.Paulo (SP)	22,20	14,60	14,80	4,90	-30,30	25	5,24	20,80
89	Duratex (SP)	5,30	5,70	6,70	6,60	1,80	26	5,22	2,00
90	AgipLiquigás (SP)	14,90	14,90	26,00	22,60	-52,50	27	5,18	32,61
91	Solorrico (SP)	5,00	18,00	5,70	4,20	-7,60	28	5,06	9,07
92	CCE da Amazônia (AM)	16,30	8,30	4,30	-5,70	1,50	29	4,94	8,15
93	Samarco Mineração S.A. (MG)	13,40	4,60	8,00	2,30	-3,70	30	4,92	6,38
94	Shell (RJ)	6,00	9,40	7,50	1,50	-0,20		4,84	4,05
95	Avipal (RS)	3,10	7,10	7,40	4,80	1,40		4,76	2,57
96	Danone (SP)	11,00	23,40	1,90	-0,80	-11,90		4,72	13,26
97	Lojas Riachuelo (SP)	6,60	10,10	3,50	3,00	0,30		4,70	3,76
98	Casas Bahia (SP)	4,30	6,90	3,50	4,50	3,30		4,50	1,44
99	Samitri (MG)	8,50	1,70	4,60	4,60	2,00		4,28	2,73
100	Deten Química (BA)	2,10	3,10	3,30	0,10	11,90		4,10	4,54

	Nome da Empresa	Dados 1995 Rentabilidade do Patrimônio* (%)	Dados 1996 Rentabilidade do Patrimônio Legal (%)	Dados 1997 Rentabilidade do Patrimônio Legal (%)	Dados 1998 Rentabilidade do Patrimônio Legal (%)	Dados 1999 Rentabilidade do Patrimônio Legal (%)	Ordem no Grupo	Rentabilidade Média do Patrimônio Líquido 1995 a 1999	Desvio Padrão - 1995 a 1999
101	Barra Mansa (SP)	9,00	3,70	-8,00	6,80	8,50		4,00	7,02
102	Comigo (GO)	-6,30	3,50	5,40	5,40	9,10		3,42	5,80
103	Aracruz Celulose (RJ)	14,90	0,60	0,70	-3,40	4,20		3,40	6,97
104	Billiton (RJ)	3,60	5,50	5,20	3,80	-1,20		3,38	2,69
105	Polibrasil Resinas (SP)	10,70	5,40	-14,00	3,50	10,50		3,22	10,13
106	Copene (BA)	5,10	0,20	2,30	-0,20	7,60		3,00	3,32
107	Coopervale (PR)	2,60	-5,30	3,80	5,00	7,40		2,70	4,81
108	Suzano (SP)	4,90	0,40	0,50	-2,70	6,90		2,00	3,85
109	Alcoa (MG)	3,10	-8,40	9,50	2,50	2,00		1,74	6,43
110	Belgo-Mineira (MG)	2,00	1,70	3,80	4,20	-3,00		1,74	2,86
111	Drogasil (SP)	-0,30	2,30	0,20	2,70	3,30		1,64	1,59
112	Santher (SP)	6,80	18,80	4,40	3,00	-24,90		1,62	16,09
113	CST (ES)	6,10	3,70	4,00	1,90	-9,80		1,18	6,32
114	Cotrel (RS)	1,80	1,70	2,70	5,90	-6,70		1,08	4,67
115	Alpargatas (SP)	6,90	4,20	-31,00	9,20	14,00		0,66	18,06
116	White Martins (RJ)	6,80	15,00	2,70	2,70	-24,10		0,62	14,70
117	Escelsa (ES)	-12,70	9,10	8,90	9,00	-14,70		-0,08	12,45
118	Caraíba Metais (BA)	3,80	0,40	0,30	0,30	-5,50		-0,14	3,35
119	MBR (RJ)	0,70	-1,80	2,60	5,20	-8,80		-0,42	5,34
120	DuPont (SP)	16,70	8,90	9,90	6,20	-45,70		-0,80	25,40
121	Constran (SP)	1,20	-4,40	-2,30	1,50	-1,80		-1,16	2,49
122	Ripasa (SP)	4,90	-6,20	-5,00	-8,90	9,30		-1,18	7,85
123	Mercedes-Benz (SP)	9,80	6,60	12,50	5,80	-41,20		-1,30	22,46
124	IPQ (RS)	19,60	-17,00	-3,10	9,10	-15,50		-1,38	15,78
125	Ultragaz (SP)	-10,80	-5,40	-7,00	2,70	13,60		-1,38	9,72
126	Fibra (SP)	0,20	4,00	-5,00	-4,90	-4,80		-2,10	4,06
127	Ceval (SC)	8,00	2,10	-40,90	15,40	3,60		-2,36	22,16
128	Leite Paulista (SP)	14,20	2,40	-6,20	1,20	-26,40		-2,96	15,00
129	Carol (SP)	-4,60	0,70	-15,00	-3,10	7,00		-3,00	8,07
130	Indústrias Klabin (SP)	6,50	2,40	-0,20	-10,10	-14,40		-3,16	8,77
131	Frangosul (RS)	2,00	-10,00	1,90	-20,10	7,70		-3,70	11,21
132	Açominas (MG)	1,00	-2,50	-6,50	-4,70	-9,20		-4,38	3,88
133	Bayer (SP)	0,30	4,30	-22,50	0,20	-6,70		-4,88	10,61
134	Portobello (SC)	0,20	-2,90	2,30	-7,80	-17,10		-5,06	7,73
135	Alcan (SP)	0,80	14,50	9,80	-0,10	-50,50		-5,10	26,11
136	Latasa (RJ)	7,50	9,10	2,80	-6,50	-38,70		-5,16	19,71
137	Fibra DuPont (SP)	-0,30	-2,30	-6,00	-8,70	-16,70		-6,80	6,42
138	Braswey (SP)	0,10	-0,50	0,90	-0,80	-39,00		-7,86	17,42
139	Cosipa (SP)	3,60	-14,20	-7,50	-25,30	0,70		-8,54	11,69
140	Batavo (PR)	2,20	2,50	1,70	-8,60	-41,30		-8,70	18,81
141	Petroflex (RJ)	1,10	-13,40	-10,10	-25,40	0,80		-9,40	11,03
142	Spal / Coca-Cola (SP)	-4,40	4,40	-35,60	3,00	-14,50		-9,42	16,44
143	Solvay (SP)	-1,20	4,60	-69,00	10,70	4,00		-10,18	33,15
144	Plaspar (SP)	3,70	-3,10	7,50	-5,70	-56,80		-10,88	26,20
145	Santista Alimentos (SP)	2,90	6,20	-7,10	-4,00	-53,30		-11,06	24,20
146	Basf (SP)	-14,10	-35,90	-2,20	-1,70	-6,80		-12,14	14,18
147	Mannesmann (MG)	-6,10	-7,60	-4,40	-8,00	-38,40		-12,90	14,33
148	Trombini (PR)	-17,30	-9,30	-26,00	-14,90	0,80		-13,34	9,93
149	Manah (SP)	6,00	16,80	6,80	-4,50	-92,10		-13,40	44,64
150	Santa Elisa (SP)	-37,10	0,30	-27,00	-18,20	13,50		-13,70	20,50
151	Acesita (MG)	3,00	0,20	0,30	-55,30	-38,90		-18,14	27,09
152	Quaker (SP)	0,70	-32,60	-3,90	-9,40	-54,30		-19,90	23,10
153	Hering Têxtil (SC)	-14,20	1,80	2,60	0,40	-122,90		-26,46	54,35
154	Valtra Valmet (SP)	-32,40	-30,40	-43,00	-15,20	-23,80		-28,96	10,33
155	Copersucar (SP)	-7,70	-24,60	-137,30	79,50	-67,80		-31,58	79,76
156	Embraer (SP)	-154,20	-81,10	-8,40	28,70	50,00		-33,00	84,12
157	Gradiente Eletrônica (AM)	10,40	13,20	-231,70	-26,80	-13,90		-49,76	103,08
158	ZF (SP)	-67,10	-149,30	-21,00	6,50	-32,50		-52,68	60,12
159	Alcatel (SP)	-271,60	-187,40	1,10	0,50	-56,80		-102,84	121,69
160	Teka (SC)	-8,30	5,10	-26,00	-12,50	-479,50		-104,24	210,07

* Durante 1995 não havia a distinção entre Patrimônio Legal e Patrimônio Corrigido

Fonte: Tabela resultante extraída do banco de dados.

III. BANCO DE DADOS

1. BANCO DE DADOS DAS 500 MAIORES EMPRESAS PRIVADAS POR VENDAS

SÉRIE HISTÓRICA DE 10 ANOS – Base para análise reduzida a 5 anos

Fonte de Coleta: Melhores e Maiores da Revista Exame, Ed Abril.

1.1. Coleta dos dados no Cd-Rom Exame e Exame Digital na internet

As informações sobre o desempenho das empresas privadas nacionais para a construção do banco de dados foram obtidas através do Ranking Melhores e Maiores da revista Exame. Foram coletadas informações dos últimos dez anos disponíveis sobre as 500 maiores empresas privadas por vendas no país. Estas informações foram extraídas do cd-rom Exame do ano de 1997 e das edições eletrônicas de 1998, 1999 e 2000 na internet. O CD-ROM do ano de 1997 contém todos os dados consolidados desde 1976 até 1996.

1.2. Extração e tratamento dos dados colhidos

Uma vez delimitados nosso campo alvo e as nossas fontes de informações passamos a extração dos dados. Os dados extraídos do cd-rom exame foram exportados através de arquivos TXT para o Microsoft Excel e os dados extraídos da internet foram exportados através de arquivos HTML para o Microsoft Excel. A escolha inicial de se transferir os dados primeiro para planilha eletrônica ao invés de diretamente em um Banco de Dados do Microsoft Access ocorreu pela maior

facilidade para tratamento e conversação de dados apresentada pelo Microsoft Excel. Os dados que estavam em formato texto, no caso TXT e HTML, foram convertidos para dados em formato XLS e a partir daí definidos como texto ou número de acordo com a necessidade específica de cada campo.

1.3. Construção da planilha no Microsoft Excel

Com os dados no formato XLS construímos uma planilha contendo pastas divididas em 10 anos, uma para cada ano da série histórica, estas planilhas foram montadas com colunas padronizadas para todas terem formatos e estrutura semelhantes. Muitas tabelas originais não possuem padronização de Layout e em alguns casos os critérios são diferentes. Este tipo de problema causa dificuldades para a construção de séries históricas para serem analisadas no tempo, contudo a planilha construída gerou padronização necessária para realizar análises fidedignas.

Como resultado obtivemos uma planilha contendo em torno de 110 mil registros padronizados.

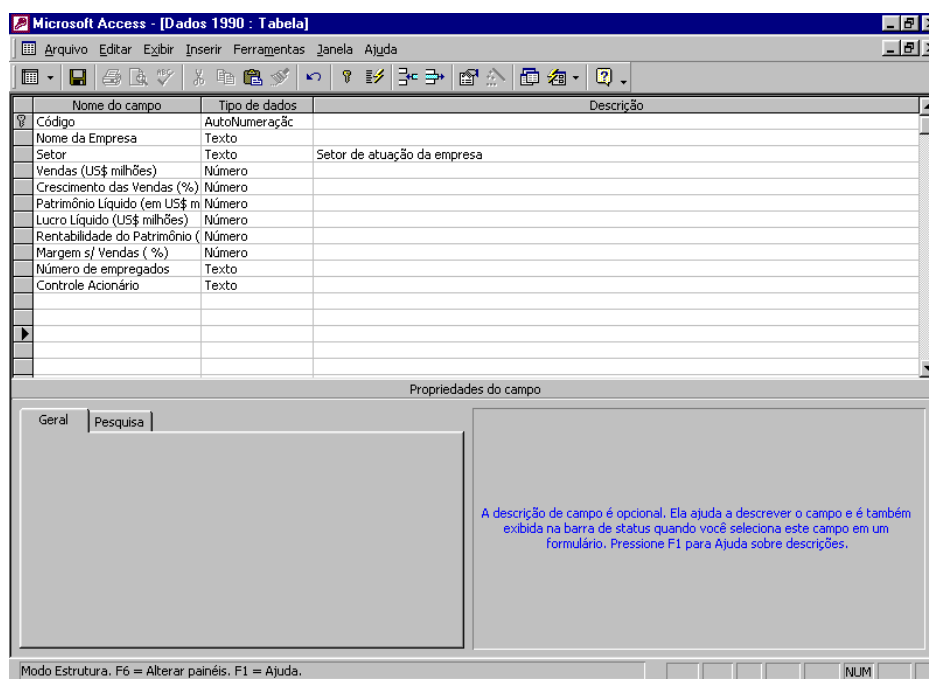
1.3.a. Novo tratamento dos dados e primeira checagem de consistências

Até este momento todo o trabalho realizado com os dados esteve voltado para a conversão e a padronização sem que nenhum teste de consistência com as tabelas originais fosse realizado. Então, com a planilha do Microsoft Excel construída de forma padronizada foram checados os dados com os dados das fontes originais para verificar ocorrências de corrupção dos dados durante as conversões realizadas para evitar alteração ou distorção dos resultados finais. Esta verificação foi por amostragem e obteve-se a consistência dos valores dos dados com os mesmos valores dos dados contidos nas fontes originais.

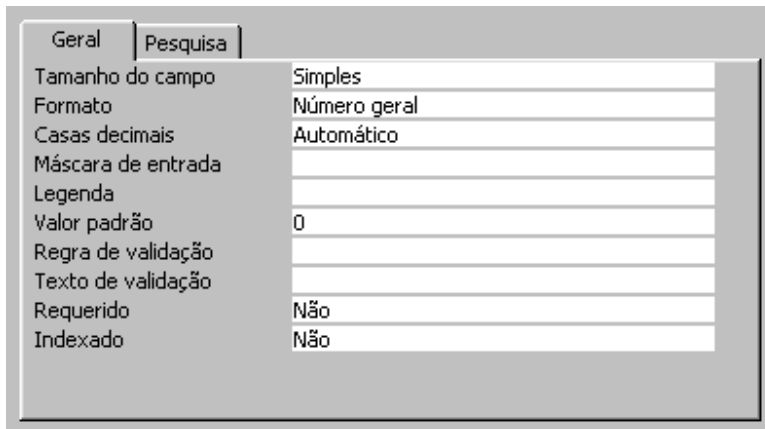
1.4. Construção do banco de dados no Microsoft Access

O Microsoft Excel permite alto poder de análise e facilidade de operação para tratamento de dados, no entanto, não é a ferramenta mais indicada para criação, manipulação e manutenção de grandes bancos de dados contendo tabelas inter-relacionadas. Como nossa planilha contém cerca de 110 mil registros e existe a necessidade de inter-relacionamento para chegar a nossos objetivos, foi necessária a construção de um banco de dados. Utilizamos o Microsoft Access que nos parece a ferramenta de micro informática mais indicada para nossas necessidades.

O primeiro passo da construção do banco de dados foi a determinação dos campos que deveria conter cada tabela do banco de dados. Foram definidos os seguintes campos: Código, Nome da empresa, Setor, Vendas (US\$ milhões), Crescimento das Vendas (%), Patrimônio Líquido (em US\$ milhões), Lucro Líquido (US\$ milhões), Rentabilidade do Patrimônio (%), Margem s/ Vendas (%), Número de empregados e Controle Acionário.

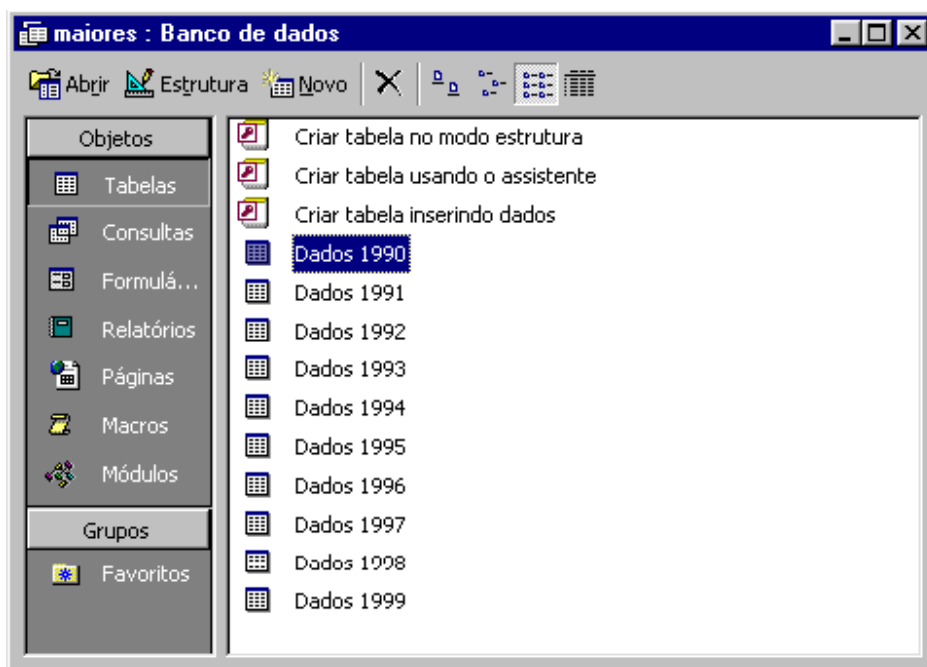


A partir da definição dos campos foram definidas as características dos tipos de dados para cada campo, como o exemplo abaixo:



Para cada um dos campos foi definido um conjunto de características que melhor se adequasse a sua necessidade. O exemplo acima refere-se ao campo Vendas.

Uma vez determinado o campo e as características de seu tipo de campo foram construídas 10 (dez) tabelas padrão representando os 10 anos da série histórica. Como mostrado abaixo:



1.4.a. Filtragem dos dados no Microsoft Excel e tratamento dos dados no Microsoft Access

Com todas as estruturas das tabelas do Microsoft Access construídas passamos para a importação dos dados tratados das planilhas do Microsoft Excel. Cabe aqui uma observação importante, como foi descrito acima, cada campo do banco de dados possui uma característica e um campo de dados numéricos não aceita a inserção de dados texto e sua conversão não é possível/confiável no Microsoft Access, daí termos usado o Microsoft Excel para a conversão. No momento da importação dos dados ocorreram problemas de leitura devido alguns campos numéricos do Microsoft Excel estarem preenchidos com caracteres de texto como NI (não informado) ou – (ausente) fazendo com que o Microsoft Access não aceitasse a importação dos dados. Foi necessário fazer uma nova filtragem nas planilhas do Microsoft Excel para retirar qualquer registro de caracteres texto em campos numéricos.

1.5. Verificação da consistência dos valores dos dados no Microsoft Access

Do mesmo modo que foi realizada a consistência dos valores dos dados na planilha do Microsoft Excel foi também realizada a consistência de dados do Microsoft Access, os dados foram checados com os dados das fontes originais para verificar ocorrência de corrupção durante as conversões realizadas para evitar alteração ou distorção dos resultados finais. Esta verificação realizada por amostragem e verificou-se que os dados apresentavam os mesmos valores dos dados contidos nas fontes originais.

1.6. Padronização dos nomes das empresas no Microsoft Access

Quando se pretende realizar uma consulta no Microsoft Access através da determinação de uma chave de relacionamento, a consulta somente obterá sucesso se os dados contidos nos campos de cada uma das tabelas forem idênticos. Por exemplo, quando realizamos uma consulta sobre o Valor das Vendas da empresa ABB nos últimos 10 anos o resultado é nulo apesar de a empresa ABB estar presente no ranking nos últimos 10 anos. Se ela está presente por que seus dados não aparecem? O problema aqui é que o nome da empresa até 1994 era grafado como Asea-Brown-Boveri, ou seja a empresa continuou sendo a mesma mudando somente a grafia de seu nome. Neste caso, para não gerar distorções nos resultados adotamos como critério alterar o nome das empresas em todas as tabelas permanecendo o nome encontrado na última edição do ranking de Melhores e Maiores da revista Exame. Exemplificando, substituímos em todas as tabelas o nome grafado Asea-Brown-Boveri por ABB. Todos os nomes foram conferidos ano a ano para se ter a maior padronização possível.

É importante notar que tal modificação não foi realizada nos casos de fusões, aquisições ou desmembramentos de empresas.

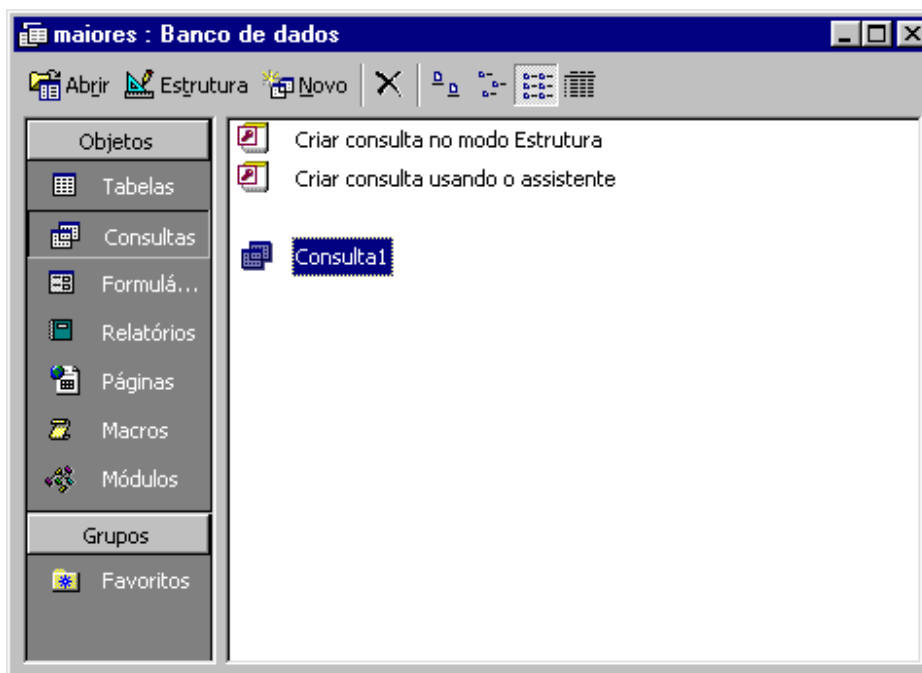
1.7. Construção da tabela de consulta no Microsoft Access

O objetivo da construção de um relacionamento de consulta é montar uma tabela com os dados que interessam para análise no momento. Nossa necessidade específica é montar uma tabela de consulta somente com as empresas que estiveram presentes em todos os anos da série histórica construída e suas respectivas Rentabilidades do Patrimônio Líquido ano a ano. Para isto foi construída uma relação de estrutura da tabela de consulta que relaciona as empresas e suas relativas rentabilidades do patrimônio líquido como pode ser observado a seguir:



1.8. Relatório de consulta final

Este relatório de consulta é uma tabela contendo todas as empresas que estiveram presentes nos dez anos consecutivos e suas respectivas Rentabilidades do Patrimônio Líquido. Para abrir esta tabela de consulta basta abrir no Microsoft Access o Banco de Dados Maiores, depois dar um clique em consulta no lado esquerdo da tela e a seguir um duplo clique em Consulta 1. Veja a tela abaixo:



Exportar os dados da Tabela de Consulta do Microsoft Access Para o Microsoft Excel para Análises Estatísticas.

Exportam-se os dados resultantes da tabela consulta para uma planilha do Microsoft Excel que permite análises estatísticas necessárias.

IV. BIBLIOGRAFIA

Amit, R. e P. Schoemaker (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent." Strategic Mgt Journal 14: 33-46.

Andrews, K. R. (1980). The concept of Corporate Strategy. New York, Richard D. Irwin.

Barney, J. B. (1986). "Strategic Factor Markets." Management Science 32(10): 1231-1241.

Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management 99-120.

Barney, J. B. (1997). Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Reading, MA, Addison-Wesley.

Black, J. A. e K. B. Boal (1994). "Strategic Resources." Strategic Management Journal 15: 131-148.

Chakravarthy, B. (1997). "A New Strategy Framework for Coping with Turbulence." SMR (Winter): 69-82.

- Coase, R. H. (1987). "La Nature de la Firme." *Revue Française d'Economie* 2 (1): 133-156.
- Collis, D. (1996). *Organizational Capability as a Source of Profit. Organizational Learning and Competitive Advantage*. B. Moingeon and A. Edmondson. London, Sage Publications. 1: 229.
- Collis, D. J. (1991). "A Resource-based Analysis of Global Competition." *SMJ* 12: 49-68.
- Coriat, B. e O. Weinstein (1995). *Les Nouvelles Théories de l'Entreprise*. Paris, Le Livre de Poche.
- D'Aveni, R. A. e R. Gunther (1994). *Hypercompetition*. New York, The Free Press.
- Dierickx, I. e K. Cool (1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage." *Management Science* 35(12): 1504-1513.
- Fama, E., F. (1980). "Agency Problems and the Theory of the Firm." *Journal of Political Economy* 88, 288-307.
- Foss, N. J. (1996). "Research in Strategy, Economics, and Michael Porter." *Journal of Mgt. Studies* 33(1): 1-24.
- Foss, N. J. (1997). *Resources and Strategy: A Brief Overview of Themes and Contributions. Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*. New York, Oxford University Press: 3-18.
- Ghemawat, P. (1986). "Sustainable Advantage." *Harvard Business Review* (September-October): 53-58.

- Ghemawat, P. (1991). *Commitment: The Dynamic of Strategy*. New York, Free Press.
- Godfrey, P. C. e C.. Hill (1995). "The Problem of Unobservables in Strategic Management." *SMJ* 16: 519-533.
- Gorman, P., H. Thomas, et al. (1996). *Industry Dynamics in Competence-based Competition. Dynamics of Competence-based Competiton: Theory and Practice*. Sanchez, Heene and Thomas. Oxford, Pergamon: 85-98.
- Grant, R. M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage." *CMR* (Spring): 114-135.
- Grant, R. M. (1996). "Prospering in dynamically-competitive environments" *Organizational Science* 7, 375-397.
- Hamel, G. (1994). *The Concept of Core Competence..* G. Hamel and A. Heene. Chichester, Wiley: 11-33.
- Hamel, G. e C. K. Prahalad (1994). "Competing for the Future." *Harvard Business Review*(July): 122-128.
- Henderson, R. M. e K. B. Clark (1990). "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms." *Administrative Science Quarterly* 35: 9-30.
- Hill, C. W. L. e D. L. Deeds (1996). "The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a new-austrian perspective." *Journal of Management Studies* 33(4): 429-451.

- Hogarth, R., C. Michaud, et al. (1991). Longevity of Business Firms. Fontainebleau, INSEAD.
- Jacobson, R. (1992). "The "Austrian" School of Strategy." *Academy of Management Review* 17(4): 782-807.
- Jensen, M. C. e W. H. Meckling (1976). "Theory of the Firm" *Journal of Financial Economics* 3: 305-360.
- Kirzner, I. M. (1985). *Discovery and the Capitalist Process*. Chicago, The University of Chicago Press.
- Leonard-Barton, D. (1992). "Core Capabilities and Core Rigidities." *SMJ* 13: 111-125.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge*: Boston, Harvard Business School Press.
- Levinthal, D. A. (1995). *Strategic Management and the Exploration of Diversity*. C. A. Montgomery, 19-41.
- Liebeskind, J. P. (1996). "Knowledge, Strategy and the Theory of the Firm." *SMJ* 17(Winter): 93-107.
- Mahoney, J. T. e J. R. Pandian (1992). "The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management." *Strategic Management Journal* 13: 363-380.
- Miller, D. (1992). "The Generic Strategy Trap." *Journal of Business Strategy*(January/February): 37-41.

- Mintzberg, H. (1994). "The Fall and Rise of Strategic Planning." *Harvard Business Review*(January): 107 - 114.
- Nanda, A. (1996). *Resources, Capabilities and Competencies. Organizational Learning and Competitive Advantage*. B. Moingeon and A. Edmondson. London, Sage Publications. 1: 229.
- Nelson, R. R. (1991). "Why do Firms Differ, and How does it Matter." *Strategic Management Journal* 12: 61-74.
- Nonaka, I. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation." *Organizational Science* 5: 14-37.
- Penrose, E. T. (1959/1963). *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*. Neuilly, Ed. HT.
- Peteraf, M. A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage." *Strategic Management Journal*: 179-191.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York, Free Press.
- Porter, M. E. (1991). "Towards a Dynamic Theory of Strategy." *Strategic Management Journal* 12: 95-117.
- Porter, M. E. (1996). "What is Strategy?" *Harvard Business Review*(November - December): 61 -78.
- Prahalad, C. K. e G. Hamel (1990). "The Core Competence of the Corporation." *HBS* (May): 79-91.
- Prahalad, C. K. e R. A. Bettis (1986). "The Dominant Logic" *SMJ* 7: 485-501.

- Rumelt, R. P. (1984). *Toward a Strategic Theory of the Firm*. R. Lamb. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Rumelt, R. P. (1991). "How Much Does Industry Matter?" *Strategic Management Journal* 12: 167-185.
- Rumelt, R. P. (1994). Foreword. *Competence-based Competition*. G. Hamel and A. Heene. Chichester, Wiley.
- Sanchez, R. e A. Heene (1996). Introduction: Towards the Theory and Practice of Competence-based Competition. *Dynamics of Competence-based Competiton*: Sanchez, Heene e Thomas. Oxford, Pergamon: 1-35.
- Schumpeter, J. A. (1982). *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*. Paris, Editions Payot.
- Selznick, P. (1957). *Leadership and Administration*. New York, Harper & Row.
- Shapiro, C. (1989). "The theory of business strategy." *RAND Journal of Economics* 20(1): 125-137.
- Spender, J.-C. (1996). "Knowledge and the Firm: Overview." *Strategic Management Journal* 17(Winter): 5-9.
- Stalk, G., P. Evans, et al. (1992). "Competing on Capabilities." *HBR* (March) 57-69.
- Teece, D. J. (1984). "Economic Analysis and Strategic Management." *California Mgt. Review* 26(3): 87-110.

Teece, D. J., G. Pisano, et al. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *SMJ* 18(7): 509-533.

Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-based View of the Firm." *Strategic Management Journal* 5: 171-180.

Williamson, O. E. (1975). *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York, Free Press.

Winter, S. G. (1987). *Knowledge and Competence as Strategic Assets. The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. D. J. Teece. New York, Harper & Row: 159-184.