

# Implementação da estratégia: um direcionamento de pesquisa na abordagem dos recursos

## *Strategy implementation: a research direction in the resources approach*

**Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo<sup>1</sup>**  
**Daniel Pedro Puffal<sup>2</sup>**  
**Dusan Schreiber<sup>3</sup>**  
**Vânia Gisele Bessi<sup>4</sup>**

### **Resumo**

A habilidade e capacidade da organização de se adaptar ao seu ambiente é um dos aspectos essenciais da estratégia organizacional. Nessa lógica, esta compreende um grupo de decisões e ações, resultando na formulação e implementação de ações voltadas para a obtenção do propósito e dos objetivos da organização. Desse modo, formulação e implementação são atividades relacionadas, que devem ser realizadas para que a organização atinja os seus objetivos. A implementação pode ser entendida como parte integrante do processo de gestão estratégica, entretanto, os gestores não empregam a mesma atenção no plano de implementação quanto na formulação da estratégia. Apesar de esses elementos serem inter-relacionados e fundamentais em termos de gestão estratégica, a formulação tem recebido mais atenção tanto no âmbito acadêmico como no profissional, o que pode ser constatado pela publicação de estudos e *frameworks* que tratam o tópico da implementação

- 
- <sup>1</sup> Professor do Programa de Pós-Graduação da Universidade de Caxias do Sul. Professor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade FEEVALE. Campus Universitário de Caxias do Sul - Bloco F, sala 401. Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 - CEP 95070-560 - Caxias do Sul - RS Telefone: (54) 32182-011 vtondolo@gmail.com
  - <sup>2</sup> Professor do Programa de Pós-Graduação da Universidade do Sul de Santa Catarina. Professor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade FEEVALE. Rua Trajano, 219, Centro, Florianópolis. 88010-010 – Santa Catarina – Brasil Telefone: (48) 3279-1932. danielpuffal@feevale.br
  - <sup>3</sup> Professor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade FEEVALE. ERS-239, 2755. Novo Hamburgo/RS CEP 93352-000 Telefone: (51) 3586-8800. dusan@feevale.br
  - <sup>4</sup> Professora do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade FEEVALE. ERS-239, 2755. Novo Hamburgo/RS CEP 93352-000 Telefone: (51) 3586-8800. vania@feevale.br

de forma superficial na literatura do campo de estudo da estratégia. Assim, propõe-se averiguar a implementação desta como um conjunto de questões que carecem de pesquisa. Este trabalho se caracteriza, portanto, como um estudo teórico, tendo como objetivo identificar lacunas, direcionar possibilidades de estudos futuros tendo em vista a implementação e a abordagem dos recursos, e contribuir para o avanço do conhecimento no campo de estudo da estratégia. Após uma revisão teórica sobre implementação da estratégia, foi possível delinear um direcionamento de pesquisa, a fim de auxiliar na redução das lacunas sobre o assunto. Por fim, é apresentado um roteiro de pesquisa a ser desenvolvido por meio de um estudo exploratório, tendo como foco a implementação de novas estratégias e a abordagem dos recursos.

**Palavras-chave:** Implementação. Estratégia. Recursos. Formulação. Ativos.

### **Abstract**

*The organization's ability and capacity to adapt to their environment is an essential aspect of organizational strategy. Following this logic, strategy comprises a group of decisions and actions, resulting in the formulation and implementation of organization strategy, aiming to achieve purpose and objectives of an organization. Thus, the formulation and implementation are activities related that must be performed in order to an organization meets its goals. Implementation can be understood as an integral part of strategic management, but managers do not employ the same attention in the implementation plan, as they employ to strategy formulation. Although these elements are interrelated and essential in terms of strategic management, formulation has received more attention both in academic and professional practice, which can be verified by publication of studies and frameworks, which deals superficially to the topic of implementation in the literature of the strategy filed. Accordingly, it is proposed to investigate the implementation of the strategy as a set of issues that need research. Thus, this work is characterized as a theoretical study, aiming to identify gaps, directing possibility of future studies aimed at the implementation and resources approach, and ultimately contributing to the advancement of knowledge in the strategy field. After a theoretical review on the implementation of strategy, resource-based view, resource-based competitive advantage, core aspects of the approach of the resources and assets/additional resources, it was possible to outline a direction for research in order to reduce the gaps of the subject. Finally, we present a roadmap for research to be developed through an exploratory study, focusing on the implementation of new strategies and resources approach.*

**Keywords:** Implementation. Strategy. Resources. Formulation. Assets.

## 1 Introdução

A habilidade da organização em se adaptar ao seu ambiente é um dos pontos centrais da gestão estratégica, a qual abarca um grupo de decisões e ações, resultando na formulação e implementação da estratégia, voltada para a obtenção do propósito e dos objetivos da organização (HAMBRICK; CANELLA, 1989; HREBINIAK; JOYCE, 2005; SHAH, 2005). A implementação é vista como parte integrante do processo de gestão estratégica, porém, os gestores não empregam a mesma atenção no plano de implementação quanto empregam na formulação da estratégia (SHAH, 2005). Como destaca o autor, isso ocorre porque eles consideram mais fácil e menos custoso, em termos de emprego de tempo, selecionar a estratégia do que implementá-la. Apesar do reconhecimento da importância da implementação no processo de gestão estratégica, pouca atenção tem sido despendida no campo de estudo da estratégia.

Inspirando-se nas contribuições de Barney e Arikan (2005) sobre visão baseada em recurso (VBR) e implementação da estratégia; Shah (2005) sobre obstáculos à implementação da estratégia; Hrebiniak e Joyce (2005) sobre a necessidade de maior desenvolvimento de pesquisas sobre a implementação da estratégia; e Hitt *et al.* (2001), Venkataraman e Sarasvathy (2005) sobre a relação entre empreendedorismo e estratégia, o objetivo deste trabalho foi identificar e desenvolver uma proposta de estudo exploratório sobre o tema de implementação da estratégia, sobretudo possibilitar a elucidação de um caminho de pesquisa a percorrer, que tenha respaldo teórico e possa contribuir com o avanço do conhecimento no campo de estudo da estratégia.

Este trabalho constitui um estudo teórico, organizado nas seguintes seções: implementação de estratégia; visão baseada em recursos; vantagem competitiva baseada em recursos; aspectos centrais da abordagem dos recursos; ativos/recursos complementares; considerações finais; e, por fim, referências bibliográficas.

## 2 Implementação da estratégia

O tópico da implementação foi negligenciado ou, pelo menos, tratado superficialmente na literatura do campo de estudo da estratégia. Apesar dos trabalhos já publicados, os estudos e *frameworks* sobre implementação não têm recebido a mesma atenção dos estudos sobre formulação da estratégia (HREBINIAK; JOYCE, 2005).

Formulação e implementação são atividades relacionadas, as quais devem ser realizadas para que a organização atinja os seus objetivos. Porém, deve-se ter cuidado ao considerar que ambas são a mesma coisa, pois pode ser prejudicial ao desenvolvimento do campo de estudo da estratégia (HREBINIAK; JOYCE, 2005). Nesse aspecto, os autores destacam três argumentos que sustentam a sua percepção:

Primeiro, a formulação e implementação da estratégia são áreas complementares e distintas da pesquisa em gestão estratégica. Segundo, por causa disso, chamar tudo de mesma coisa é logicamente confuso e teoricamente disfuncional. Terceiro, quando nós admitimos que a gestão estratégica é mais que só a formulação da estratégia, pesquisas empíricas revelam que muitas variáveis relacionadas à implementação são vitalmente importantes na explicação do desempenho da firma. Em fato, essas variáveis podem explicar mais a variância no desempenho da firma que aquelas relacionadas à formulação. (HREBINIAK e JOYCE, p. 603)

Para Hrebiniak e Joyce (2005), é necessário realizar pesquisas que contemplem tanto a formulação quanto a implementação da estratégia, principalmente esta. Ambas são partes distinguíveis e interdependentes do processo de gestão estratégica. É lógico que a formulação precede a implementação, porém, Hambrick e Canella (1989) advertem que esta deve ser levada em conta durante o processo de formulação. Como destaca Shah (2005), a formulação da estratégia deve estar centrada na determinação da direção futura da organização, através do desenho de estratégias apropriadas. Já a implementação deverá estar voltada

ao processo que visa traduzir a estratégia em ação. Quando uma nova estratégia não é implementada com sucesso, ela não passa de uma fantasia (HAMBRICK; CANELLA, 1989).

Hrebiniak e Joyce (2005) propõem a implementação da estratégia como um conjunto de questões que carecem de pesquisa, que deve ser eclética, interdisciplinar e integradora de variáveis. Os autores destacam que estudos anteriores identificaram empresas hábeis para alcançar e sustentar um alto desempenho, realizando as quatro atividades-chave: desenvolver uma direção estratégica clara; construir uma rápida e efetiva organização; estabelecer uma cultura adaptativa; e focar a necessidade dos consumidores e a redução de custos. Os autores complementam que apenas a primeira atividade está mais direcionada à formulação da estratégia; as demais estão mais voltadas à implementação da estratégia.

Considerando a contribuição da literatura para o processo de estratégia, bem como a contribuição de Porter, as perspectivas, recursos, capacidades e competências, as recomendações em termos de pesquisa e prática para implementação ainda são fracas. O conhecimento sobre a execução da estratégia e a sua influência sobre o desempenho da organização é subenfatizado na literatura sobre a gestão estratégica, o processo decisório e a gestão corporativa (HREBINIAK; JOYCE, 2005). O desempenho da organização não depende apenas de como a estratégia foi formulada, mas de como foi implementada (SHAH, 2005).

Uma possível razão para o desnivelamento de produção e interesse, tanto acadêmico como empírico, entre a formulação e a implementação da estratégia é o nível de dificuldade. Esta possui um nível de dificuldade superior à formulação, e os fatores que mais representam essa dificuldade são o período de tempo envolvido; o número de pessoas envolvidas e o grau de complexidade das tarefas; e a necessidade de um pensamento simultâneo e sequencial (HREBINIAK; JOYCE, 2005).

A implementação exige dos gestores a habilidade de coordenar um escopo amplo de aspectos para transformar intenções estratégicas em ação (SHAH, 2005). Hrebiniak e Joyce (2005) destacam que

provavelmente se saiba mais sobre o assunto do que se pensa. Segundo eles, os tópicos de gestão estratégica, teoria organizacional, comportamento organizacional e desenvolvimento organizacional contribuem tanto para a teoria como para a prática da implementação. Porém, o conhecimento é fragmentado, seguindo a organização dos departamentos acadêmicos, o que contribui, de certa forma, para o retardo no interesse por essa área de pesquisa.

São necessários *frameworks* para auxiliar a conversão de novas estratégias em sucesso competitivo (HAMBRICK; CANELLA, 1989). Hrebiniak e Joyce (2005) afirmam que, sob uma perspectiva integradora, o uso de um modelo de implementação da estratégia requer quatro critérios gerais (lógica, ação, parcimônia e prescrição contingente) e dois critérios específicos (maneabilidade cognitiva e eficiência). Na figura 1 são apresentadas as principais implicações de cada critério.

Além dos critérios apresentados, Hrebiniack e Joyce (2005) destacam que um modelo de implementação da estratégia deve compreender o conceito de *fit*. Dessa forma, deve prescrever as relações entre os componentes, as relações condicionais entre as variáveis e os problemas de complexidade e eficiência. Os autores também destacam a necessidade de um melhor entendimento do *fit* na literatura do campo da estratégia, indicando estudos estatísticos sobre a implementação da estratégia.

A adaptação da organização ao longo do tempo é central para a implementação da estratégia, indicando que, na organização, “o aprendizado ocorreu, [...] o retorno do desempenho foi recebido, avaliado e foram feitos os necessários ajustes na sua instância competitiva” (HREBINIAK; JOYCE, 2005, p. 620). Os autores destacam que a criação de estratégias para a adaptação às mudanças ambientais, característica das empresas que possuem um desempenho melhor do que outras, é um ponto central no estudo do campo da estratégia.

Nesse aspecto, tanto a abordagem do posicionamento competitivo como a dos recursos e capacitações são contribuições que recebem grande atenção no campo da estratégia. Porém, a abordagem do

processo de busca nas organizações não recebeu o mesmo interesse dos pesquisadores do campo, mesmo sendo um dos aspectos importantes da adaptação da organização (HREBINIAK; JOYCE, 2005).

No processo de implementação da estratégia, existem poucas referências relativas às atividades que produzem informações sobre adaptação entre as capacidades e recursos internos da organização, estratégias, práticas e procedimentos. Nesse aspecto, pesquisas futuras sobre implementação devem estudar as determinantes e as correlações dos processos de busca, para permitir chegar ao conhecimento de como as organizações implementam e mudam seus planos ao longo do processo de adaptação (HREBINIAK; JOYCE, 2005).

Crítérios	Implicações para modelo de implementação da estratégia
Lógica	Um modelo lógico facilita a tomada de decisão pela distribuição de problemas dentro de uma estrutura racional; facilita a predição pelas propriedades dedutivas; e permite acesso dos tomadores de decisão a um reservatório de experiências acumuladas.
Ação	Um modelo deve ser capaz de auxiliar os gestores na produção de soluções.
Parcimônia	Um modelo deve ter a propriedade de parcimônia no volume de variáveis e predições, facilitando a maneabilidade cognitiva.
Prescrição contingente	Um modelo deve ser prescritivo e ao mesmo tempo contemplar os critérios da abordagem contingencial.
Maneabilidade cognitiva	Devido à complexidade e à incerteza que permeia o processo decisório, um modelo deve abarcar certo número de limitações na capacidade de decisão que se tem discutido na literatura do campo da estratégia.
Eficiência	Um modelo deve contemplar a necessidade dos gestores de lidar com a complexidade e as restrições de obter o máximo de uso dos recursos.

**Figura 1:** Critérios e implicações de um modelo de implementação da estratégia

**Fonte:** Adaptado de Hrebiniack e Joyce (2005, p. 613-615)

As competências centrais ou recursos específicos dirigem os processos de busca. A falta de capacidade pode afetar a implementação da estratégia e a habilidade da organização para adaptar-se às pressões ambientais. O aprendizado é um aspecto central para a adaptação e

o desempenho, podendo interferir em como a organização busca e implementa a estratégia. Pesquisas adicionais são necessárias ao entendimento dos efeitos do aprendizado na busca e implementação da estratégia (HREBINIAK; JOYCE, 2005).

Em relação aos estudos sobre a implementação da estratégia, Shah (2005) elaborou uma pesquisa sobre os obstáculos à sua implementação. O autor aplicou uma *survey* com 145 gestores, envolvendo 35 empresas dos setores (bens duráveis, bens não duráveis, automóveis, componentes para automóveis, tecnologia da informação, têxtil, farmacêutico e instituições financeiras), localizadas na região de Nova Deli na Índia.

Os resultados evidenciaram que os respondentes identificaram 11 variáveis como obstáculos ao processo de implementação. Dentre elas, 80,7% da amostra identificou como principais barreiras: habilidades gerenciais inadequadas; compreensão fraca dos papéis; direção e liderança inadequada por parte dos gestores departamentais; tarefas e atividades-chave para implementação mal definidas; e falta de comprometimento dos empregados. Já 50,88% da amostra considerou como barreiras à implementação da estratégia: a coordenação insuficiente entre os departamentos; a insuficiente capacitação dos funcionários; e as linhas de responsabilidades não claras. Por fim, sistemas de informação deficientes e monitoramento não efetivo foram considerados barreiras moderadas à implementação da estratégia pelos respondentes (SHAH, 2005).

O mesmo estudo identificou, segundo a percepção dos respondentes, seis fatores centrais para a implementação da estratégia: repercussão interna da estratégia; alocação suficiente de recursos; envolvimento dos gestores; entendimento e envolvimento dos empregados; recompensas financeiras; e sistemas de informação – esses fatores são fundamentais para que a organização transponha os obstáculos à implementação (SHAHA, 2005). O autor complementa a necessidade de uma análise mais ampliada dos seus achados, possibilitando a generalização dos resultados.

### 3 A visão baseada em recursos (VBR)

Ao longo dos últimos 15 anos, a VBR se tornou uma das principais referências no campo da teoria estratégica. Ela enfoca a ligação entre as características internas da firma e sua performance na indústria, na busca do entendimento das fontes de vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Foss (1999) atribui aos economistas da Universidade de Chicago e da Universidade da Califórnia a origem da VBR. Segundo o autor, esses economistas têm uma visão diferente dos economistas de Harvard em relação à organização industrial. Para os primeiros, o alto retorno sustentado advém da complexidade dos ativos que os geram, e não do posicionamento no mercado, defendido pelos economistas de Harvard. Assim, segundo Foss (1999), a VBR surgiu como oposição à visão sustentada por estes.

Ghemawat (2000) faz uma relação entre a dotação de recursos de uma empresa e a sua disponibilidade de atividades, destacando o fato de a VBR propor que a sustentabilidade da vantagem competitiva advém dos recursos específicos da empresa. Nesse aspecto, a principal ideia da VBR é que as firmas diferem em suas dotações de recursos, implicando em diferentes resultados e rendas entre as firmas (FOSS, 1997a). Rugman e Verbeke (2002, p. 770) destacam quatro características prescritivas desenvolvidas pelos acadêmicos do campo da estratégia, a partir dos anos 1980, sob a ótica da VBR:

- O objetivo principal das firmas é alcançar o retorno superior sustentado em relação aos seus competidores.
- Um grupo de recursos não disponíveis equivalentemente a todas as firmas e sua combinação em competências e capacidades é uma pré-condição para sustentar retornos superiores.
- Competências e capacidades levam a retornos superiores sustentáveis à medida que são específicos da firma, valorados pelos clientes, insubstituíveis e de difícil imitação.
- Sob uma perspectiva dinâmica, a inovação, especificamente

em termos de combinação de novos recursos, pode substancialmente contribuir para retornos superiores sustentáveis.

Barney e Arian (2005) observam que o trabalho teórico da VBR emerge de quatro fontes teóricas: competências distintivas; economia ricardiana; economia penrosiana; e as implicações anti-trust da economia. As principais implicações estão sintetizadas na Figura 2.

Em relação à estratégia, a VBR preconiza que a empresa deve verificar a existência e a qualidade dos seus recursos, buscando explorar capacidades difíceis de imitar, que permitam a construção de uma posição única no mercado. Nessa ótica, a essência da estratégia é explorar, da melhor maneira possível, os recursos e as capacidades da empresa (GRANT, 1991). Os autores da VBR encaram a empresa como uma coleção de recursos tangíveis e intangíveis. A diferença entre elas advém de cada experiência vivenciada em suas trajetórias, bem como de ativos e habilidades consolidados pela cultura organizacional de cada uma, que determinam a eficiência e a efetividade do resultado (COLLIS e MONTGOMERY, 1995).

Conforme Foss (1997a), Penrose foi a precursora da ideia de que as firmas se diferem em seus recursos, e de que estes são explorados pelas firmas através de suas estruturas organizacionais. Para Penrose (1962, p.27), “a empresa é uma coleção de recursos produtivos cuja disposição entre os diferentes usos ao longo do tempo é determinada por decisões administrativas”. Penrose (1962) enfatiza o papel da administração na empresa, descrevendo esta como uma unidade independente, que define suas atividades por meio de planos estruturados, os quais são determinados por um órgão de administração.

O primeiro autor a desenvolver as ideias de Penrose no campo da estratégia foi Wernertelt (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Como explica Ghemawat (2000), ele reviveu uma ideia antiga que defendia a importância de ver a firma a partir dos recursos por ela utilizados. A pretensão de Wernerfelt (1984) foi desenvolver uma ferramenta simples para analisá-los e, a partir desse passo, orientar a

estratégia da empresa. Essa ferramenta proporciona o gerenciamento dos recursos ao longo do tempo, além de chamar atenção para a relação entre estes e sua rentabilidade.

Wernerfelt (1984) sugeriu a substituição da abordagem defendida pelo modelo das cinco forças de Porter, analisando-se a empresa sob o ponto de vista dos recursos em vez dos produtos. Ele defende que a estratégia da empresa deve atentar ao balanço entre a exploração dos atuais recursos e o desenvolvimento de novos: “A única afirmação geral feita sobre o desenvolvimento da estratégia é que em um senso ela envolve um balanço entre a exploração de recursos existentes e o desenvolvimento de novos” (WERNERFELT, 1984, p. 180). Dez anos mais tarde, Wernerfelt (1995) fez uma reflexão sobre a repercussão da VBR no campo da estratégia, reconhecendo que suas ideias não haviam se disseminado até 1990. Ele atribui a Prahalad e a Hamel os créditos pela difusão da abordagem da VBR nos estudos em estratégia.

<b>Fontes teóricas</b>	<b>Implicações para VBR</b>
Competências distintas	Antes de a abordagem econômica dominar o debate sobre por que algumas firmas têm desempenho superior, os esforços focavam as competências distintas. Competências distintas são atributos da firma que a habilitam a possuir uma estratégia mais eficiente que outras firmas. Dentre as primeiras competências distintas identificadas, estavam as capacidades gerenciais. Selznick foi o primeiro acadêmico a reconhecer que as habilidades gerenciais estavam entre as competências distintas que a firma deveria controlar. Embora com algumas limitações, a análise de Selznick tem muitas recomendações e relações com outros elementos para o entendimento do desempenho superior.
Economia Ricardiana	O trabalho de Ricardo (1817) foi de grande influência na evolução da VBR. Diferente das competências distintas, há pouco foco no papel dos gestores como fonte de desempenho superior. A contribuição de Ricardo influenciou na lógica dos recursos como fonte de desempenho superior, pois, segundo ele, firmas que controlam recursos diferenciados podem obter rendas superiores. A VBR complementou a percepção de Ricardo, inferindo que o preço pago pelo recurso também afeta a capacidade de gerar desempenho superior.

<p>Economia Penrosiana</p>	<p>O trabalho de Penrose (1962) teve contribuições centrais para a VBR, como a percepção de que as firmas variam em sua dotação de recursos, gerando a heterogeneidade entre as firmas, e que os recursos devem ser produtivos, ou seja, estar associados a alguma atividade. Da contribuição de Penrose, emergiu a percepção de que a habilidade de empreender pode ser um recurso produtivo.</p>
<p>Implicações <i>anti-trust</i> da economia</p>	<p>O paradigma <i>structure-conduct-performance</i> (SCP) foi uma abordagem desenvolvida para analisar o bem-estar social e o <i>anti-trust</i>. O SCP sugere que a estrutura da indústria define as atividades em que a firma pode engajar-se. Demsetz (1973) antecipou alguns argumentos da VBR, como o de que o desempenho superior está relacionado à competência da firma em se direcionar às necessidades dos consumidores, bem como antecipou debates que posteriormente surgiram entre a lógica da VBR e do <i>framework</i> de Porter.</p>

**Figura 2:** Fontes teóricas e suas implicações na VBR

**Fonte:** Adaptado de Barney e Arikan (2005, p. 125-131)

Os trabalhos de Wernerfelt (1984), Rumelt (1894) e Barney (1986), conjuntamente, delineararam os princípios básicos da VBR, sugerindo que é possível desenvolver uma teoria do desempenho superior continuado da firma tendo como unidade de análise seus recursos. Os trabalhos posteriores enfocaram o desenvolvimento e teste de uma teoria das rendas econômicas e da vantagem competitiva (BARNEY; ARIKAN, 2005). Para os autores, na busca do entendimento da vantagem competitiva, desenvolveram-se duas correntes paralelas e com similaridades à VBR: a acumulação e gestão de ativos intangíveis; e as teorias das competências da diversificação corporativa. Dentro da teoria da VBR, um conjunto de pressupostos e proposições se estabelece na relação entre as características dos recursos da firma e o desempenho superior, os quais serão abordados na seção seguinte.

### 3.1 Vantagem competitiva baseada em recursos

Craig e Grant (1999) definem a vantagem competitiva como um potencial que determinada empresa tem para atingir resultados mais elevados que seus concorrentes, o que pode ser obtido por fatores externos ou internos da empresa. Nesse contexto, a estratégia é o plano deliberado para alcançar e sustentar a vantagem competitiva. Segundo a

lógica da VBR, esta é obtida pelas diferenças internas entre as empresas em uma mesma indústria. Essas diferenças são as disponibilidades de recursos existentes e suas características, bem como as decisões administrativas sobre como explorá-los. Grant (1991) destaca que os recursos da empresa proporcionam suporte para o posicionamento estratégico. Um pacote deles deve ser organizado para cada posição privilegiada do produto no mercado (DIERICKX; COOL, 1989).

Como aborda Grant (1991), os recursos e as capacidades internas guiam a estratégia da empresa, além de serem as fontes primárias de sua lucratividade. As oportunidades estratégicas são incertas e relacionadas à posse de informações únicas ou recursos; a análise da estratégia deve ser situacional (RUMELT, 1997). Nessa abordagem, os recursos são a base da lucratividade porque afetam a atratividade da indústria e podem ser fontes de vantagem em custo e de diferenciação (GRANT, 1991). Recursos são definidos como “ativos tangíveis e intangíveis da firma utilizados para conceber e implementar as suas estratégias” (BARNEY; ARIKAN, 2005, p. 138).

Pode-se considerar, a partir de uma abordagem interna, que os recursos e as capacidades são as fontes de vantagem competitiva, porém, isso não é suficiente. Na medida em que todas as empresas em determinada indústria possuem recursos e capacidades, como pode surgir um resultado superior sustentado? O ponto central nessa lógica é que nem todos os recursos têm o potencial de sustentar a vantagem competitiva. Como explicam Dierickx e Coll (1989, p. 1507), “estoques estratégicos de ativos são aqueles ativos que não são comerciáveis, não imitáveis e não substituíveis”.

Barney (1991, p. 105) afirma que um recurso com potencial de sustentação da vantagem competitiva deve ter quatro atributos: “deve ser valioso, pois ele explora oportunidades ou neutraliza ameaças ambientais da firma; deve ser raro entre as correntes firmas e potenciais concorrentes; deve ser imperfeitamente imitável; e não pode ser estrategicamente substituível por outro recurso”.

Sob essa lógica, um recurso é valioso quando habilita a firma a conceber ou implementar estratégias que resultem em eficiência e efetividade (BARNEY, 1991). Como abordam Collis e Montgomery (1995), um recurso valioso permite que a firma efetue uma atividade melhor e com custo reduzido em relação aos competidores. Porém, se um recurso for valioso e estiver livremente disponível no mercado, as demais firmas podem implementar estratégias semelhantes, neutralizando o potencial de vantagem competitiva, bem como a sua sustentação. A vantagem competitiva, portanto, advém para aquela firma que possui um recurso valioso e também raro (BARNEY, 1991); um recurso perfeitamente negociável no mercado e/ou passível de imitação não pode garantir a sustentabilidade da vantagem competitiva (DIERICKX; COOL, 1989).

A não imitabilidade é o ponto central da criação de valor, porque limita a competição (COLLIS; MONTGOMERY, 1995, p. 120). Estes autores elencam quatro fontes de imitabilidade dos recursos: (i) singularidade física; (ii) dependência de trajetória (processo de acumulação); (iii) ambiguidade causal; (iv) e impedimento econômico. A vantagem competitiva baseada em recursos também pode ser erodida por recursos substitutos, significando que recursos de duas ou mais firmas são estrategicamente equivalentes. Para que se mantenha a vantagem competitiva sustentável, não pode haver, portanto, um recurso substitutivo em sua função aplicado por um concorrente. Essa condição assegura a validade estratégica e o potencial de vantagem competitiva de um recurso (BARNEY, 1991). O principal risco da substituição é que ela gera a obsolescência do atual ativo de estoques, inclusive para aquele que o comprou (DIERICKX; COOL, 1989).

Grant(1991) caracteriza a sustentabilidade da vantagem competitiva como um dos fatores-chave para que os recursos e capacidades gerem rendas para a firma. O outro fator, nessa lógica, é a apropriabilidade. O mesmo autor destaca e descreve quatro características dos recursos e das capacidades determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva: (i) durabilidade; (ii) transparência; (iii) transferibilidade; (iv) e replicabilidade.

A apropriabilidade está diretamente relacionada à habilidade da firma em explorar recursos e capacidades e, principalmente, à apropriação das rendas geradas por essa exploração (GRANT, 1991). Como abordam Collis e Montgomery (1995), nem toda a lucratividade dos recursos retorna à firma. Peteraf (1993) identifica quatro condições fundamentais para que os recursos sejam fontes de vantagem competitiva, além de possibilitarem a sua sustentação: (i) heterogeneidade; (ii) limites *Ex Post* à competição; (iii) imperfeita mobilidade; (iv) e limites *Ex Ante* à competição. Seguindo a linha de Peteraf (1993), Herzog (2000) destaca três condicionantes para a vantagem competitiva baseada em recursos: a heterogeneidade, a sustentabilidade e a apropriabilidade.

A heterogeneidade é interpretada como o perfil único de recursos e capacidades de determinada empresa. Esta está limitada por um estoque de recursos que condicionam a sua ação estratégica, bem como a geração de rendas superiores ou a vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Como aborda Herzog (2000), a heterogeneidade é a condição primordial, pois dela se origina a geração de rendas. Ela está relacionada com as seguintes proposições:

Firmas que adquirem ou desenvolvem recursos valiosos em fator estratégico de mercado imperfeitamente competitivo podem obter ao menos temporariamente rendas econômicas pelo seu uso em desenvolver e implementar estratégias [...] firmas que controlam valiosos, escassos, e não substituíveis recursos podem ao menos temporariamente obter vantagem competitiva pelo seu uso no desenvolvimento e implementação das estratégias. (BARNEY; ARIKAN, 2005, p. 141-142)

A sustentabilidade complementa a heterogeneidade por ser uma condição essencial para a sustentação da vantagem competitiva. Este fator condicionante permite que a vantagem competitiva baseada em recursos se mantenha ao longo do tempo, impedindo que ela não seja erodida pela concorrência (HERZOG, 2000). A sustentabilidade está relacionada com a seguinte proposição: “Firmas que controlam valiosos, escassos, e não substituíveis recursos que sejam inelásticos em fornecimento podem ganhar vantagem competitiva contínua pelo seu

uso no desenvolvimento e implementação das estratégias” (BARNEY; ARIKAN, 2005, p. 142).

A apropriabilidade, terceiro condicionante da vantagem competitiva, consiste na permanência, na empresa, das rendas geradas pela exploração dos recursos, bem como na disponibilidade destes (HERZOG, 2000). A apropriabilidade está relacionada com a seguinte proposição: “Firmas que continuam utilizando recursos valorosos no desenvolvimento e implementação das estratégias em formas que outras não podem antecipar podem obter rendas econômicas sustentáveis” (BARNEY; ARIKAN, 2005, p. 142).

Para serem passíveis de teste, as proposições acima necessitam que os conceitos e suas relações sejam parametrizados. As principais parametrizações são: competitividade do fator estratégico de mercado; valor dos atributos da firma; escassez; não substituível; e inelasticidade do fornecimento (BARNEY; ARIKAN, 2005). Tendo-se abordado os elementos centrais da vantagem competitiva baseada nos recursos, trata-se, na seção seguinte, dos aspectos da abordagem dos recursos.

### **3.2 Aspectos centrais da abordagem dos recursos**

O argumento principal sob a lógica da VBR é que a criação, manutenção e renovação da vantagem competitiva ocorrem conforme as características e a dinâmica dos recursos internos da firma. Assim, a VBR ainda não é uma abordagem integrada, dividindo-se em dois enfoques: o estático e o dinâmico (FOSS, 1997b). Makadok (2001) destaca duas abordagens na literatura do campo da estratégia, a *resource-picking* e a *capability-building*. Segundo ele, essas duas abordagens visam o entendimento de como os gestores geram rendas econômicas às suas empresas. A primeira está ligada à VBR, na qual os pesquisadores afirmam que as empresas obtêm o desempenho por meio de recursos diferenciados em relação aos competidores. A segunda está ligada às capacidades dinâmicas, na qual os pesquisadores afirmam que as empresas obtêm desempenho superior em relação aos rivais por meio do desenvolvimento de recursos (MAKADOK, 2001).

As teorias de equilíbrio econômico e do fator estratégico de mercado têm um importante papel nas contribuições dos autores da VBR. As teorias de equilíbrio econômico, em especial as rendas ricardianas, são aplicadas para explicar os efeitos da heterogeneidade entre as firmas e a obtenção da vantagem competitiva baseada em recursos (FOSS, 1997b): “A VBR tem sido o principal caminho para transferir conceitos de rendas econômicas ao estudo da estratégia competitiva” (LIPPMAN; RUMELT, 2003, p. 904) – a lógica das rendas ricardianas é a base da abordagem da VBR (SIRMON, HIT; IRELAND, 2007).

A lógica da VBR combina economia, teoria organizacional e política de negócios, sugerindo como as empresas podem manter posições sustentáveis num ambiente competitivo. A VBR tem servido como explicação para as diferenças entre as empresas e para a importância dos recursos e capacidades na sua performance e sobrevivência; contudo, não tem anulado alternativas a explicações da heterogeneidade competitiva (HOOPES, MADSEN; WALKER, 2003). Outras críticas à vantagem competitiva baseada em recursos são encontradas, por exemplo, em Priem e Butler (2001), que concluem, a partir de uma análise teórica, que a VBR está corretamente constituída, contendo uma teoria sobre sustentabilidade, mas não uma teoria sobre vantagem competitiva. Os mesmos autores consideram recursos aquilo que pode ser feito pela firma, e ambiente competitivo, o que deve ser feito para satisfazer os consumidores. Nesse contexto, ambos representam o processo de construção da estratégia, sugerindo a emergência de trabalhos que enfoquem a relação entre recursos e ambiente competitivo.

Barney (2001a) responde aos argumentos de Priem e Butler (2001) afirmando que existe dúvida se eles contribuíram para o campo de gerenciamento estratégico. Para ele, as críticas serviram apenas para rever e confirmar seus argumentos desenvolvidos em 1991, principalmente os referentes à heterogeneidade, raridade, imitabilidade e substituibilidade. Barney (2001b) faz uma retrospectiva dos dez anos da VBR, na qual destaca que esta pode ser relacionada a três teorias tradicionais: (i) estrutura-conduta-performance; (ii) microeconomia neoclássica; (iii) economia evolucionária.

Além de Barney (1991), diversos autores têm examinado as relações entre a VBR e a lógica da estrutura-conduta-performance. Pesquisas empíricas também têm estudado o relativo impacto da indústria e dos atributos da firma em sua performance. Quando apresentam alguma variância entre indústrias, ela se reflete mais em função de efeitos das firmas do que por efeitos da própria indústria (BARNEY, 2001b).

Há autores que exploram o posicionamento da VBR sob a ótica microeconômica neoclássica, buscando descobrir e mensurar os atributos dos recursos e das capacidades que levam à inelasticidade da oferta. Estudos empíricos têm mensurado atributos da firma, recursos e capacidades, relacionando-os com a sua performance. Em geral, esses trabalhos demonstram que firmas que constroem suas estratégias em trajetória dependente, ambiguidade causal, complexidade social e ativos intangíveis se sobrepõem às que constroem suas estratégias em ativos tangíveis (BARNEY, 2001b).

Outro grupo de autores estudou versões evolucionárias da VBR, verificando como as capacidades da firma mudam ao longo do tempo. Essas pesquisas também enfocam as implicações competitivas dessas mudanças (BARNEY, 2001b). O ponto central das relações teóricas da VBR são as hipóteses que compartilham, inclusive a de que recursos e capacidades podem ser heterogeneamente distribuídos entre as firmas, explicando consistentemente o resultado superior de algumas. A VBR possui um amplo ferramental teórico para analisar o nível de fontes que sustentam a vantagem competitiva da firma (BARNEY, 2001b).

A VBR tem sido a abordagem dominante na busca do entendimento das diferenças entre as empresas. Nesse ponto, Hoopes, Madsen e Walker (2003) sugerem estudos além da heterogeneidade competitiva, como a vantagem competitiva sustentável e a relação da VBR com outras importantes teorias.

Novos estudos na abordagem dos recursos e das capacitações devem ir além da posse de recursos de valor e das rotinas, enfocando a relação do desempenho superior com o papel da gestão dos recursos, a importância da configuração organizacional, o papel do consumidor final

e a relação das abordagens com as demais teorias (HOOPES, MADSEN; WALKER, 2003; HELFAT; PETERAF, 2003; SIRMON, HITT; IRELAND, 2007; PRIEM, 2007), a estratégia de manufatura (SCHROEDER, BATES; JUNTILA, 2002), a internacionalização (SAPIENZA *et al.*, 2006) e a responsabilidade social corporativa (MARCUS; ANDERSON, 2006).

Barney e Arian (2005) também destacam que estudos empíricos têm associado a VBR com outras disciplinas fora do campo da estratégia, como recursos humanos, *marketing*, sistemas de informação, gestão de operações, dentre outras. Na Figura 3, apresenta-se uma síntese da análise dos trabalhos empíricos da VBR com as áreas de pesquisa.

A busca pelo entendimento dos processos de gestão dos recursos tem emergido na literatura da estratégia. Dess e Lumpkin (2005) destacam a importância das competências, capacidades e dos processos dinâmicos de combinação e alavancagem dos recursos em economias baseadas no conhecimento. Os autores sugerem o estudo das “*best practices*” para que se compreenda como os recursos são combinados e alavancados, identificando-se quais podem ser generalizados. Zaha, Sapienza e Davidsson (2006) destacam que as capacidades dinâmicas, presentes tanto em novos empreendimentos como em empresas estabelecidas, representam uma fonte-chave para o desempenho superior.

Barney e Arian (2005) sugerem três áreas para o desenvolvimento de estudos futuros na VBR: a geração de alternativas estratégicas, a apropriação de renda e a implementação da estratégia. Quanto à geração de alternativas estratégicas, os autores destacam a relação entre a escolha de uma estratégia consistente, com recursos da firma, e a ação de empreendedorismo. A aplicação das teorias pode ser direcionada ao entendimento das alternativas estratégicas que a firma deve possuir, dada a disponibilidade de recursos que a firma controla. O desenvolvimento teórico atual sugere uma relação próxima entre as teorias da vantagem competitiva e as teorias da criatividade e empreendedorismo (BARNEY; ARIKAN, 2005).

Quanto à apropriação das rendas, pode ser encaminhado, em estudos futuros, o entendimento de como as rendas geradas

pela estratégia são apropriadas pelos *stakeholders* da firma. Alguns trabalhos, de certa forma, têm abarcado esse tema, porém, entende-se que ainda não se desenvolveu o completo entendimento do processo de apropriação das rendas (BARNEY e ARIKAN, 2005). Quanto à implementação da estratégia, destaca-se que esse tema não recebeu suficiente atenção, sendo necessários trabalhos adicionais relacionando o tema com a vantagem competitiva na lógica da VBR. De certa forma, duas abordagens têm abarcado a implementação da estratégia, sendo o papel das capacidades colaborativas na implementação de alianças estratégicas e o papel dos recursos complementares na implementação da estratégia (BARNEY; ARIKAN, 2005).

Área de pesquisa	Tópicos e implicações
Gestão estratégica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Firma <i>versus</i> efeito da indústria: a VBR sugere que os efeitos da firma devem ter um forte impacto no seu desempenho como efeitos da indústria. Essa pesquisa examina os impactos relativos aos atributos da indústria e aos atributos da firma no desempenho da firma.</li> <li>2. Impacto dos recursos e capacidades: a VBR sugere que recursos valiosos, raros e difíceis de imitar podem ser fontes de vantagem competitiva. Esta pesquisa examina uma variedade de recursos diferentes que têm esses atributos e examina seu impacto no desempenho.</li> <li>3. Estratégias corporativas: esta pesquisa examina recursos e capacidades como fonte de vantagem na implementação da diversificação de estratégias corporativas, incluindo estratégias de fusões e aquisições. A lógica da VBR sugere que ambos os recursos, tangíveis e intangíveis, podem ser importantes nessas estratégias, mas só os valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável para firmas, implementando fusões, aquisições e diversificação de estratégias corporativas.</li> <li>4. Estratégias internacionais: esta pesquisa examina o papel dos recursos em um contexto internacional, sendo uma extensão teórica da pesquisa em diversificação. Este trabalho também examina o impacto de diferenças nacionais nas capacidades da firma.</li> <li>5. Alianças estratégicas: o papel dos recursos na determinação e no desempenho das alianças estratégicas.</li> <li>6. Regras para riqueza: a VBR sugere que não há regras para gerar desempenho superior; cada desempenho depende de recursos valiosos, raros, e difíceis de imitar.</li> </ol>
Recursos humanos	<p>A mais significativa contribuição recai sobre a gestão de recursos humanos, a lógica da VBR sugere que recursos e capacidades socialmente complexas devem ser a fonte mais importante para a vantagem competitiva sustentável.</p>

Outras áreas	Disciplinas como <i>marketing</i> , empreendedorismo, sistemas de informação, gestão de operações e gestão da tecnologia e inovação começaram a explorar empiricamente as implicações da VBR. Em geral, examinam como os diversos tipos de recursos funcionais afetam o desempenho das firmas em diversos meios.
--------------	--

**Figura 3:** Áreas de pesquisa e suas implicações em estudos empíricos na abordagem da VBR.

**Fonte:** Adaptado de Barney e Arikan (2005, p. 146-171)

Tendo-se abordado as considerações gerais sobre a abordagem dos recursos, passa-se, na seção seguinte, a abordar a lógica dos ativos complementares, a qual tem ganhado espaço na literatura em estratégia.

#### 4 Ativos/recursos complementares

Na lógica da VBR, os ativos complementares são recursos necessários para que as empresas se apropriem dos benefícios relacionados a uma estratégia, tecnologia ou inovação (CHRISTMANN, 2000). Como destaca o autor, Teece foi quem introduziu o conceito de ativos complementares. Para Teece (1986), ativos complementares são recursos ou capacidades necessários para que a firma se aproprie da lucratividade associada à estratégia, inovação ou tecnologia. Por exemplo:

Em quase todos os casos, o sucesso na comercialização de uma inovação requer que o conhecimento em questão seja utilizado em conjunto com outras capacidades ou ativos. Serviços, tais como *marketing*, produção competitiva e suporte pós-vendas são quase sempre necessários. Estes serviços são geralmente obtidos a partir de ativos complementares que são especializados. (TEECE, 1986, p. 288)

De acordo com a natureza dos ativos complementares, eles podem ser diferenciados entre genéricos, especializados e coespecializados. De acordo com Teece (1986), eles são genéricos quando não necessitam ser adaptados a determinada inovação; quando há uma dependência

unilateral entre os ativos e a inovação, são considerados especializados; e quando há uma dependência bilateral, são coespecializados.

A posse dos ativos complementares, em especial, especializados e/ou coespecializados, contribui para determinar a competição das empresas em termos de inovação. Contribui, também, para a sustentabilidade da estratégia competitiva (TEECE, 1986). A noção de ativos complementares é fundamental para entender a sustentabilidade da vantagem competitiva na abordagem da VBR e da economia evolucionária, bem como possui papel fundamental na apropriação das rendas geradas pela inovação (STIEGLITZ; HEINE, 2007).

Segundo Christmann (2000), os resultados de uma *survey* com 88 empresas do setor químico indicam que as capacitações para processos de inovação e implementação são ativos complementares importantes para o desempenho das empresas, moderando a relação entre as melhores práticas de gestão ambiental e a vantagem de custo. Nessa lógica, o autor afirma que as empresas devem aprender a implementar e imitar práticas de gestão ambiental de sucesso. A importância dos ativos complementares implica que os maiores obstáculos para torná-las competitivas são os recursos e as capacidades que elas desenvolvem.

O autor sugere que estudos futuros busquem identificar e testar empiricamente os ativos complementares particulares para cada tipo de vantagem competitiva e de diferentes práticas de gestão ambiental. Christmann (2000) sugere, também, que se analisem os achados de seu estudo em outras indústrias e apresentem diferentes padrões tecnológicos, competitivos e regulatórios. Como o seu estudo se caracteriza como *cross-sectional*, propõe uma análise longitudinal para apresentar outras relações de causa e efeito.

Arora e Ceccagnolli (2006) analisaram a relação entre a licença de tecnologia e a efetividade das patentes de proteção. Por meio de uma *survey* sobre pesquisa e desenvolvimento industrial, os autores identificaram que há uma importante interação entre a efetividade das patentes e a propriedade de ativos complementares especializados no condicionamento de decisões de licenciamento. À medida que estes são

difíceis de adquirir e/ou imitar, fortes patentes de proteção incrementam o pagamento para a comercialização do respectivo licenciamento. As empresas que possuem ativos complementares especializados incrementam a propensão às patentes de proteção, porém, ao mesmo tempo, reduzem a propensão ao licenciamento.

A habilidade em apropriar-se das rendas geradas pela inovação é central para a concepção das estratégias de investimento em inovação. Dessa forma, os achados do estudo conduzido por Arora e Ceccagnolli (2006) sugerem o melhor entendimento de como as empresas se apropriam das rendas geradas pela inovação. Outra missão dos estudos futuros é aprofundar o entendimento sobre quando a estratégia de adquirir ativos complementares é melhor do que o estabelecimento de alianças e/ou melhor do que o licenciamento (ARORA; CECCAGNOLLI, 2006).

Colombo, Grilli e Piva (2006) destacam que a combinação de ativos complementares especializados é um dos direcionadores da exploração de alianças comerciais das empresas baseadas em novas tecnologias. Os autores sugerem que estudos futuros busquem identificar como o conhecimento tecnológico pode ser combinado com ativos complementares especializados por meio de diferentes mecanismos institucionais, incluindo alianças, aquisições e fusões.

Rothaermel e Hill (2005) sugerem que o tipo de ativo complementar (genérico ou especializado) é fundamental para determinar o impacto das discontinuidades tecnológicas no desempenho da indústria e no nível da firma. Os achados dos autores indicam que o desempenho declina quando novas tecnologias podem ser comercializadas através de ativos complementares genéricos. Por outro lado, eleva-se quando as inovações tecnológicas devem ser comercializadas através de ativos complementares especializados.

Sobre as firmas, os achados de Rothaermel e Hill (2005) indicam que o fator financeiro tem um forte impacto positivo em seus desempenhos nos períodos de pós-descontinuidades tecnológicas, quando novas tecnologias podem ser comercializadas através de ativos

complementares genéricos. O mesmo vale para a capacidade de P&D da firma, mas com as novas tecnologias comercializadas por ativos complementares específicos.

Em termos de estudos futuros, Rothaermel e Hill (2005) sugerem que sejam apreciados mais completamente os elementos contingenciais de todos os estágios da descoberta tecnológica. Também sugerem que se analisem, qualitativa e quantitativamente, as categorizações e o emprego mais objetivo do impacto das descontinuidades nas competências da organização. Como implicações gerenciais, propõem avaliar a habilidade dos gestores em relação às competências tecnológicas e não tecnológicas de suas firmas, pois eles necessitam reconhecer os diferentes tipos de ativos complementares e sua importância para a comercialização de novas tecnologias.

Segundo Barney (1995), para que a empresa possa explorar seus recursos e suas capacidades com potencial de vantagem competitiva, ela deve utilizar outros componentes organizacionais, denominados por ele de recursos complementares. Cabe destacar que tais recursos, isoladamente, não têm potencial de ser fonte de vantagem competitiva, mas, combinados com outros recursos e capacidades, permitem que a empresa desenvolva completamente o seu potencial de vantagem competitiva (BARNEY, 1995; 2005), conforme exemplifica:

Grande parte da vantagem competitiva sustentada da Caterpillar na indústria da construção pesada pode ser atribuída a ela ter sido a única fornecedora desse equipamento para as forças aliadas na Segunda Guerra Mundial. No entanto, se a administração da Caterpillar não tivesse aproveitado esta oportunidade através da implementação de uma estrutura global de relatórios formais, do inventário global e outros sistemas de controle e as políticas de compensação que criou incentivos para que seus funcionários trabalhem em todo o mundo, então o potencial da Caterpillar para a vantagem competitiva não teria sido integralmente realizado. Esses atributos de organização da Caterpillar, por si só, não poderiam ser uma fonte de

vantagem competitiva, isto é, adotar uma forma global organizacional foi relevante apenas para a Caterpillar, porque estava buscando uma oportunidade global. No entanto, esta organização foi fundamental para a Caterpillar realizar o seu potencial total de vantagem competitiva. (Barney, 1995, p. 56)

Sinha e Cusumano (1991) abordam que as empresas preferem colaborar com empresas menores, destacando a cooperação com universidades e empresas que não visam lucro como uma alternativa às empresas para acessar recursos e habilidades complementares. Empresas empreendedoras e grandes empresas que controlam recursos complementares obtidos através de alianças podem gerar vantagem competitiva (ALVAREZ; BARNEY, 2001).

Como destacam Harrison *et al.* (2001), é crescente o número de empresas que estão combinando recursos por meio de aquisições e alianças. Segundo os autores, os recursos complementares criam o potencial de sinergia entre as organizações, bem como possibilitam acentuar o conhecimento e o desenvolvimento de novas capacidades. Nessa lógica, o acesso a recursos complementares por meio de aquisições ou alianças é uma alternativa para as empresas criarem novas e únicas oportunidades.

Em termos de fusões e aquisições, os recursos ou ativos complementares podem ser considerados aqueles que diferem entre as firmas, mas que mutuamente se sustentam. A integração entre recursos complementares através de fusões e aquisições aumenta a possibilidade da firma gerar valor, e a sinergia criada pelos recursos complementares reduz a possibilidade de imitação por parte dos competidores (HITT, IRELAND; HARRISSON, 2005).

As empresas buscam parceiros que possuam capacidades complementares para firmarem alianças ou redes (HITT *et al.*, 2001) e o acesso às competências únicas, recursos e conhecimento do mercado local podem ser considerados elementos importantes na escolha de parceiros em alianças globais (HITT *et al.*, 2000). Hitt *et al.* (2004) identificaram que, na China, a escolha de um parceiro para aliança envolve

uma visão de prazo mais longo, buscando-se parceiros com potencial de ativos intangíveis, tecnologia e capacidades gerenciais. Já na Rússia, as decisões tem um foco mais curto e se buscam parceiros que possibilitem acesso a recursos financeiros e capacidades complementares.

Harrison *et al.* (2001) destacam que deve haver mais estudos sobre a importância dos recursos complementares para alianças e aquisições, bem como o entendimento da importância dos recursos relacionados e as motivações dos gestores por um ou outro tipo de recurso. As empresas podem alavancar seus recursos pelo acesso a recursos complementares de um parceiro de aliança (LAVIE, 2006), mas Dess e Lumpkin (2005) destacam que a firma pode combinar recursos com outra firma, através de relações interorganizacionais.

## 5 Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo identificar possibilidades de estudos futuros no campo de estudo da estratégia, mais especificamente, na implementação e abordagem dos recursos. Assim, foi possível perceber que há uma lacuna sobre estratégia como processo, a qual está relacionada ao desnivelamento de direcionamento de pesquisas entre a formulação e a implementação da estratégia.

Como observado ao longo do, o desenvolvimento teórico da formulação da estratégia está, atualmente, mais adiantado que o desenvolvimento teórico da sua implementação. Alguns autores utilizados neste trabalho também ressaltam que, no campo empresarial, apresenta-se o mesmo efeito. Tendo em vista esse quadro, entende-se que pode haver uma possibilidade de contribuição ao campo da estratégia, encaminhando e desenvolvendo uma pesquisa que tenha como tema central a implementação.

Em termos de abordagem teórica, foi possível perceber que a VBR, além de fornecer *insights* para o entendimento do conteúdo da estratégia, pode fornecer *insights* úteis para pesquisas sobre o processo da estratégia, nesse caso, com foco na implementação. Ainda na lógica

da abordagem dos recursos, foi possível identificar o desenvolvimento de estudos sobre os ativos/recursos complementares.

Mesmo não sendo o foco desta pesquisa, cabe destacar que há alguns estudos no campo da estratégia defendendo a aproximação entre os campos desta e o do empreendedorismo, como Hitt *et al.* (2001) e Venkataraman e Sarasvathy (2005). De certa forma, a contribuição principal deste trabalho reside na sinalização de uma proposta de pesquisa, sedimentando e delimitando a tortuosa dúvida “o que fazer?”.

Nesse aspecto, pretende-se elaborar, em um primeiro momento, um estudo exploratório qualitativo, visando explorar as proposições básicas da VBR em relação à implementação da estratégia, apresentadas na seção 3.1 deste trabalho, com base em Barney e Arikan (2005). Acredita-se que aspectos como o acesso a ativos/recursos complementares e o empreendedorismo corporativo (no sentido de novas estratégias) possam emergir desse trabalho futuro.

Por fim, a ideia básica é explorar qual o papel dos recursos e capacidades no processo de implementação de novas estratégias das organizações. Sugere-se, em um primeiro momento, elaborar um estudo exploratório qualitativo por meio de entrevistas semiestruturadas com executivos e proprietários de empresas. Como sugestão de roteiro de entrevista, apresenta-se:

- Como é possível descrever a implementação de novas estratégias na sua empresa?
- Existe algum tipo de obstáculo ou dificuldade mais comum na implementação de novas estratégias? Quais seriam?
- Como se busca eliminar as barreiras que surgem na implementação de novas estratégias?
- Existe algum tipo de recurso/capacidade fundamental para a implementação de novas estratégias?
- De forma geral, quando se percebe a falta de algum tipo de

recurso/capacidade necessário para a implementação de uma nova estratégia, o que acontece?

- Existe algum tipo de recurso/capacidade desenvolvido internamente que é necessário para a implementação de uma nova estratégia?
- Pela vossa experiência, há mais conforto na formulação ou na implementação de uma nova estratégia?
- O resultado obtido pela sua empresa está mais associado à formulação ou à implementação de uma nova estratégia?

## 6 Referências

ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners. *Academy of Management Executive*, p. 139-150, v. 15, n. 1, 2001.

ARORA, A.; CECCAGNOLLI, M. Patent protection, complementary assets, and firms' incentives for technology licensing. *Management Science*, v. 52, n. 2, 2006, p. 293-308.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

\_\_\_\_\_. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? yes. *The Academy of Management Review*, v. 26, n.1, p. 41-56, 2001a.

\_\_\_\_\_. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

\_\_\_\_\_. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective the resource-based view. *Journal of Management*, v. 27, p. 643-650, 2001b.

\_\_\_\_\_.; ARIKAN, A. M. The resource-based view: origins e implications.

In: HITT, M.; FREEMAN, R. E.; HARRISSON, J. S. (Ed.). *The Blackwell handbook of strategic management*. 2. ed. Oxford, UK: Blackwell, 2005. p. 124-188.

BARNEY, Jay B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, v. 35, p. 1231-1241, 1986.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources. *Harvard Business Review*, v. 37, n. 4, p. 118-128, 1995.

COLOMBO, M. G.; GRILLI, L.; PIVA, E. In search of complementary assets: the determinants of alliance formation of high-tech start-ups. *Research Policy*, v. 35, p. 1166-199, 2006.

CRAIG, J. C.; GRANT, R. M. *Gerenciamento estratégico*. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

CHRISTMANN, P. Effects of “best practices” of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 4, p. 563-650, 2000.

DEMSETZ, H. Industry structure, market rivalry, and public policy. *Journal of Law e Economics*, v. 16, n. 1, p. 1-9, 1973.

DESS, G. G.; LUMPIKIN, G. T. Emerging issues in strategy process research. In: HITT, M.; FREEMAN, R. E.; HARRISSON, J. S. (Ed.). *The Blackwell handbook of strategic management*. 2. ed. New York: Wiley, 2005. p. 3-34.

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

FOSS, N. J. Edith Penrose, economics and strategic management. *Contributions to Political Economy*, n. 18, p. 87-104, 1999.

\_\_\_\_\_. Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions. In: FOSS, N. J. (Ed.). *Resources firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*. Oxford University Press,

1997a. p. 3-18.

\_\_\_\_\_. Resources and strategy: a problems, open issues, and ways ahead. In: FOSS, N. J. (Ed.). *Resources firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*. Oxford Universit Press: 1997b. p. 345-365.

GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

HAMBRICK, D.C.; CANELLA, A. Strategy implementation as substance and selling. *The Academy of Management Executive*, v. 3, n. 4, p. 278-285, 1989.

HARRISON, J. S. et al. Resource complementarity in business combinations: extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, v. 27, p. 679-690, 2001.

HELFAT, C.; PETERAF, M. The dynamic resource-basead view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 997-1010, 2003.

HERRMANN, P. Evolution of strategic management: the need for new dominant designs. *International Journal Of Management Reviews*, v. 7. n. 2, p. 111-130, 2005.

HERZOG, L. T. *Aproximación a la ventaja competitiva a partir de recursos y capacidades*. Tesis Doctoral. Programa de Gestión Avanzada. Universidad de Deusto, Bilbao, España 2000.

HITT, M.; IRELAND, D.; HARRISON, J. S. Guest editor's introduction to the especial issue strategic entrepreneurship? Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, v. 22, p. 479-491,

2001.

HITT, M.; IRELAND, D.; HARRISON, J. S. Mergers and acquisitions. In: HITT, M.; FREEMAN, R. E.; HARRISSON, J. S. (Ed.). *The Blackwell handbook of strategic management*. 2nd.ed. New York: Wiley, 2005. p. 384-408.

\_\_\_\_\_. Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 3, p. 440-467, 2000.

HITT, Michael A. et al. The institutional effects on strategic alliance partner selection in transition economies: China vs. Russia. *Organization Science*, v. 15, n. 2, p. 173-185, 2004.

HOOPES, D. G.; MADSEN, T. L.; WALKER, G. Guest editors' introduction to the special issue: why is there a Resource-Based View? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 889-902, 2003.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Implementing strategy: appraisal and agenda for future research. In: HITT, M.; FREEMAN, R. E.; HARRISSON, J. S. (Ed.). *The blackwell handbook of strategic management*, 2. ed. New York: Wiley, 2005. p. 602-626.

LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, v. 31, n. 3, p. 638-658, 2006.

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

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 387-401, 2001.

MARCUS, A. A.; ANDERSON, M. H. A general dynamic capability: does it propagate business and social competencies in the retail food industry? *Journal of Management Studies*, v. 43, n. 1, p. 19-43, 2006.

MINTZBERG, H.; AHSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

PETERAF, M. A. The cornerstones of the competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 179-191, 1993.

PRIEM, R. L. A consume perspective on value creation. *The Academy of Management Review*, v. 32, n.1, p. 219-235, 2007.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Tautology in resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments. *The Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 57-66, 2001.

RICARDO, D. *Principles of political economy and taxation*. London: J. Murray, 1817.

ROTHAERMEL, F. T.; HILL, C. W. L. Technological discontinuities and complementary assets: a longitudinal study of industry and firm performance. *Organization Science*, v. 16, n. 1, p. 52-70, 2005.

RUGMANN, A. M.; VERBEKE, A. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of the strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 23, p. 769-780, 2002.

RUMELT, R. Toward a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. (Ed.). *Competitive strategic management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984. p. 936-949.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: FOSS, N. J. (Ed.). *Resources firms and strategies: a reader in the resource-based*

perspective. Brighton: Oxford University Press, 1997. p. 131-145.

SAPIENZA, H. J. et al. A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, v. 31, n. 4, p. 914-933, 2006.

SCHROEDER, R. G.; BATES, K. A.; JUNTILA, M. A. A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. *Strategic Management Journal*, v. 23, p. 105-117, 2002.

SHAH, A. M. The foundations of successful strategy implementation: overcoming the obstacles. *Global Business Review*, v. 6, n. 2, p. 293-302, 2005.

SELZINICK, P. *Leadership in Administration*. New York: Harper and Row, 1957.

SINHA, D.; CUSUMANO, M. Complementary resources and cooperative research: a model of research joint ventures among competitors. *Management Science*, v. 37, n. 9, p. 1091-1106, 1991.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 273-292, 2007.

TEECE, D. J. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, v. 15, p. 285-305, 1986.

VENKATARAMAN, S.; SARASVATHY, S. D. Strategy and entrepreneurship. In: HITT, M.; FREEMAN, R. E.; HARRISSON, J. S. (Ed.). *The Blackwell handbook of strategic management*. 2. ed. New York: Wiley, 2005. p. 650-668.

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

\_\_\_\_\_. A resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*, v. 16, p. 171-174, 1995.