

Artigo de reflexão

## Entendimentos e desentendimentos da pesquisa empírica da visão baseada em recursos: uma abordagem exploratória

Paulo Hayashi \*

Professor assistente, Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade de Campinas, Limeira, Brasil.  
[paulo.hayashi@fca.unicamp.br](mailto:paulo.hayashi@fca.unicamp.br)

Nobuiuki Ito

Professor, Departamento de Administração, Ibmecc-SP, São Paulo, Brasil.

Fernando Antonio Prado Gimenez

Professor Titular, Departamento de Administração Geral e Aplicada, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.

Leandro Pongeluppe

Professor Auxiliar, Departamento de Administração, Insper, São Paulo, Brasil

### Resumo

Este é um ensaio teórico cujo objetivo é explorar as influências da teoria econômica no teste empírico da Visão Baseada em Recursos (VBR). Argumenta-se que apesar da ativa influência da Economia na construção teórica da estratégia, há importantes adaptações conceituais que colocam novos desafios para pesquisa empírica. Nesse sentido, demonstra-se que os pressupostos centrais de heterogeneidade e mobilidade imperfeita dos recursos são perdidos ao testar a teoria com ferramentas econômicas por duas razões: (1) a agregação dos dados que os testes econômicos necessitam e, (2) o reconhecimento de fatores isolados como determinantes do fenômeno. Assim, aponta-se a necessidade de repensar o ponto de partida da investigação empírica da VBR, com sugestão de novas técnicas ou abordagens.

**Palavras-chave:** método, visão baseada em recursos, teoria econômica, teste empírico, heterogeneidade.

### Comprensión y malentendidos de la investigación empírica de visión basada en recursos: un enfoque exploratorio

#### Resumen

Este es un ensayo teórico cuyo objetivo es explorar la influencia de la teoría económica en la investigación empírica de la Visión Basada en Recursos (VBR). A pesar del impacto de la economía en la construcción teórica, las adaptaciones conceptuales plantean desafíos para la investigación empírica. En este sentido, se muestra que la heterogeneidad de los supuestos y la movilidad imperfecta de los recursos se pierden cuando se pone a prueba la teoría mediante el uso de herramientas económicas, por dos razones: (1) la agregación de datos y (2) el reconocimiento de los factores aislados como determinantes de este fenómeno. Por lo tanto, se señala la necesidad de repensar el punto de partida de la investigación empírica de la VBR, con sugerencia de nuevos enfoques.

**Palabras clave:** método, visión basada en recursos, teoría económica, ensayos empíricos, heterogeneidad.

### Understandings and misunderstandings of empirical research on resource-based view: an exploratory approach

#### Abstract

This is a theoretical essay aiming to explore the influence of economic theory on the empirical research on resource-based view (RBV). It is argued that despite the influence of Economics on theoretical construction, conceptual adaptations present challenges for empirical research. In this respect, it is showed that the heterogeneity of assumptions as well as the imperfect mobility of resources are lost when the theory is tested through the use of economic tools, for two reasons: (1) data aggregation and (2) the recognition of isolated factors as determinants of the phenomenon. Thus, the need to rethink the starting point of empirical research on RBV is pointed out and new techniques or approaches are suggested for further work.

**Keywords:** method, resource-based view, economic theory, empirical testing, heterogeneity.

\* Autor para dirigir correspondência. R. Pedro Zaccaria, 1300, Limeira - SP, 13484-350, Brasil.

Classificação JEL: M19, C18.

Como citar: Hayashi, P., Ito, N., Prado-Gimenez, F. A. y Pongeluppe, L. (2018). Entendimentos e desentendimentos da pesquisa empírica da visão baseada em recursos: uma abordagem exploratória. *Estudios Gerenciales*, 34(149), 469-480. <http://dx.doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2828>

DOI: <http://dx.doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2828>

Recebido: 07-mar-2017

Aceito: 09-nov-2018

Publicado: 19-dez-2018

## 1. Introdução

Apesar da popularidade da *Resource-Based View* (RBV) e de seu desenvolvimento nas últimas décadas, ela ainda apresenta certos gargalos e assuntos de soluções difíceis que precisam ser enfrentados para que possa se desenvolver ao ponto de ser plenamente reconhecida como uma teoria (*Resource-Based Theory* – RBT) (Brulhart, Guieu e Maltese, 2010). De maneira complementar, Barney e Mackey (2005) reconhecem a dificuldade de testar empiricamente as asserções da lógica baseada em recursos, apesar de avanços apresentados nesta empreitada. Neste mesmo intuito, e fugindo até do escopo do presente artigo, a questão de como continuar desenvolvendo a RBT parece indicar um caminho mais multidisciplinar e multimetodológico do que já foi trilhado atualmente (Durand, Grant e Madsen, 2017). Portanto, antes de seguir adiante, passaremos a revisar alguns pontos importantes que auxiliaram no desenvolvimento do campo especializado da estratégia, em especial ao da RBV.

Como antecedentes na formação do campo de pesquisa, a Economia é uma disciplina que influencia, enriquece, desenvolve o campo da administração estratégica, ao menos nas suas correntes de pensamento mais citadas (Rumelt, Schendel e Teece, 1991; Ramos-Rodríguez e Ruíz-Navarro, 2004; Nerur, Rasheed e Natarajan, 2008; Hitt, Ireland e Hoskisson, 2014; Kaufman, 2015; Salazar, 2017). A contribuição da teoria econômica para o desenvolvimento teórico da estratégia é vastamente reconhecida (Rumelt et al., 1991; Mahoney, 2005; Prévot, Brulhart, Guieu e Maltese, 2010), especialmente nas obras de Michael Porter e da *Resource-Based View* (RBV), o que proporciona importantes entendimentos nos fenômenos estratégicos. Esta última, a RBV, tem se firmado como a corrente de pensamento mais citada nos periódicos internacionais do campo da estratégia a partir da metade da década de 1990 (Ramos-Rodríguez e Ruíz-Navarro, 2004; Barney, Ketchen e Wright, 2011; Barney, 2013; Bloodgood, 2014). Todavia, apesar do sucesso alcançado, parece haver ainda algumas arestas a serem aparadas para que a via de desenvolvimento se torne mais clara e promissora (Priem e Butler, 2001; Kaufman, 2015; Bromiley e Rau, 2016).

A RBV é fundamentalmente uma teoria sobre desempenhos extraordinários ou *outliers*, ou pelo menos de posições relativamente defensáveis e sustentáveis ao longo do tempo. Neste ponto, é importante frisar inicialmente a crítica realizada por Hansen, Perry e Reese (2004), de que os métodos estatísticos utilizados na aplicação da teoria devem considerar as diferenças individuais das firmas, e não serem baseados se as médias neutralizam estatisticamente tais diferenças. Ou seja, a individualidade da firma e de seus recursos é uma característica importante para o desenvolvimento de trabalhos empíricos da RBV (Black e Boal, 1994). E que cada firma representa um conjunto único de portfólio de recursos (Kull, Mena e Korschun, 2016).

O objetivo deste ensaio teórico, portanto, é explorar as influências da teoria econômica no teste empírico da *Resource-Based View*, argumentando que, apesar da frutífe-

ra influência da economia no desenvolvimento teórico do campo da estratégia, essa relação não é igualmente frutífera e robusta suficientemente para o desenvolvimento contínuo da RBV. Há necessidade da RBV superar tais limites para que não apenas possa ter condições de abarcar a condição de teoria, como também de expandir seus domínios, seja por meio da complementação de recursos com outras organizações (Saives e Lambert, 2001), seja pela expansão em outras teorias (Kull et al., 2016) e até mesmo questões epistemológicas que levam a RBV/T em direção a uma teoria de médio alcance (Merton, 1967; Sanchez e Heene, 2010; Durand et al., 2017).

Para isso, três testes empíricos da RBV, reconhecidos pela aplicação dos pressupostos teóricos e pelo sucesso na mensuração das variáveis, foram selecionados para análise. A observação minuciosa dos artigos indica, em um primeiro momento, o suporte da RBV, mas em uma análise mais detida, pode-se apontar desentendimentos. O desentendimento principal repousa no próprio delineamento dos testes, pois os modelos são especificados por variáveis explanatórias que não atendem os pressupostos teóricos da RBV, como argumentado adiante. O trabalho não tem a intenção de suprir todos os problemas, mas principalmente de destacar alguns pontos que o pesquisador precisa levar em consideração para o planejamento de pesquisas empíricas sobre a RBV.

A discussão contribui para a literatura da RBV para uma avaliação do grau de compatibilidade entre pressupostos teóricos e escolhas metodológicas nas pesquisas da RBV. Nesse sentido, o trabalho estende nossa compreensão dos testes empíricos da RBV. Além disso, como um campo de pesquisa marcadamente influenciado pela teoria econômica, é esperado que as ferramentas de mensuração e análise de dados sejam igualmente transferidos dessa área de conhecimento base para o campo específico da estratégia. A discussão a ser desenvolvida, no entanto, tira o pesquisador desse ponto de partida, dado que a teoria estratégica da firma é distinta daquelas previstas nos modelos econômicos convencionais. Nesse caminho, enfatiza-se a necessidade do pesquisador buscar novos *mindsets* ou adaptações metodológicas na continuidade do desenvolvimento teórico da RBV.

Para cumprir o objetivo, o artigo está dividido em cinco seções, incluindo essa introdução. Na segunda seção, um breve histórico do campo é realizado, a fim de destacar a influência da teoria econômica na estratégia, bem como descrever os principais pontos teóricos da RBV. Na terceira seção, três testes empíricos do modelo baseado em recursos são analisados, a fim de refletir sobre os métodos e fins desses testes. Na quarta seção, alguns desentendimentos causados pelos testes empíricos são trazidos à tona, iluminados por uma discussão sobre suas possíveis causas. A quarta seção também traz algumas soluções metodológicas para lidar com alguns dos problemas levantados. Por fim, na quinta seção, seguem as considerações finais com as limitações do presente trabalho e recomendações de estudos futuros.

## 2. RBV e o desenvolvimento teórico da estratégia

A estratégia como campo de pesquisa surge na década de 1960, com três obras clássicas: os livros de Chandler (1962), de Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965) e de Ansoff (1965). A partir daí, o campo passou por debates e disputas entre teorias e métodos, processo que poderia ser comparado ao balanço de um pêndulo, alternando o foco entre a perspectiva interna da organização e a perspectiva do entorno dela (Hoskisson, Hitt, Wan e Yiu, 1999; Hitt et al., 2014). Nas palavras dos autores: “olhando para as últimas décadas de desenvolvimento da administração estratégica, nós assistimos que cada balanço do pêndulo nos levou para novos paradigmas teóricos e abordagens metodológicas” (Hoskisson et al., 1999, p. 447).

Os livros seminais do campo deram origem à escola clássica da estratégia, desenvolvendo métodos e ferramentas práticas diversas para determinar as fórmulas de competição adotadas pelas firmas, fixação de objetivos e metas, elaboração de planos e políticas para o alcance de tais objetivos e metas, bem como as recompensas (Barney, 1991). Por exemplo, a técnica SWOT – *strengths, weaknesses, opportunities and threats* - de análise de pontos fortes e fracos da firma e das ameaças e oportunidades do entorno busca compatibilizar as capacidades com o ambiente; é uma ferramenta muito difundida atualmente e que tem auxiliado no desenvolvimento do campo de trabalho da estratégia, apesar de suas limitações (Valentin, 2001). Essa primeira abordagem pode ser apontada como não econômica, pois não há influência determinante da teoria econômica nos modelos teóricos e técnicas de análise. Uma das características das primeiras abordagens estratégicas é a vinculação com uma abordagem mais holística, procurando integrar as diferentes áreas funcionais da empresa em torno de objetivos e diálogos comuns. É importante lembrar que os primeiros cursos de estratégia possuíam o nome de *Business Policy*, sendo um dos seus objetivos principais, a integração de diferentes áreas da organização (Hofer e Schendel, 1978).

Na década de 1980, pode-se afirmar que houve uma virada econômica no campo, introduzida pela Economia da Organização Industrial e pelo paradigma da *Structure-Conduct-Performance* (SCP) (Mason, 1939; Bain, 1965; Porter, 1981; Salazar, 2017). As obras de Porter (1980, 1985) são as condutoras dessa mudança de perspectiva, e sua influência é evidente por serem as obras mais citadas no campo, conforme estudos bibliométricos (Ramos-Rodríguez e Ruiz-Navarro, 2004; Nerur et al., 2008). Desta vez, o pêndulo se volta para a perspectiva externa e análise da indústria, que se mantém dominante na década de 1980.

Em contrapartida, ainda na década de 1980, surgem alguns trabalhos embrionários de estratégia que, de alguma forma ou de outra, se contrapõem à visão de Porter, afirmando que recursos e produtos são dois lados da mesma moeda e que deveria ser adotada uma perspectiva do posicionamento de recursos e não de produtos (Wernerfelt, 1984). Apesar da aparente complementaridade entre recursos e produtos, as diferenças ainda existem (Miller e

Shamsie, 1996).

A RBV, portanto, surge inicialmente como uma estruturação da perspectiva interna da análise SWOT (Barney, 1991), pois como Wernerfelt (1984, p.172) afirma: “recurso significa algo que pode ser pensando como força ou fraqueza de uma dada firma”.

O surgimento do modelo de Porter, com fundamentos da Economia da Organização Industrial, e da abordagem da RBV, com fundamentos Microeconômicos, podem ser considerados como um ponto de importação e refinamento teórico promovido pela aplicação da teoria econômica na área empresarial e de gestão (Noguera, Barbosa e Castro, 2014; Bchini, Hamdi e Hikkerova, 2016; Salazar, 2017). A definição de vantagem competitiva por desempenho persistentemente superior, formas de competição pela estrutura da indústria e a visão de mercado imperfeito de fatores (Barney, 1986) possibilitaram a definição de variáveis e ferramentas de mensuração. Entretanto, a visão econômica não integrou as duas correntes, por haver impasses.

O ponto fundamental do impasse é que no modelo de Porter, calcado no paradigma SCP, a firma é focada no seu posicionamento final do produto e proteção do mercado, enquanto na RBV, os pressupostos são diferentes: heterogeneidade e mobilidade imperfeita de recursos (Dierickx e Cool, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Miller e Shamsie, 1996; Hayashi, Baraniuk e Bulgacov, 2006; Barney et al., 2011; Ciszewska-Mlinarič e Wasowska, 2015; Hitt, Carnes e Xu, 2016). Outro ponto importante de destaque é a elasticidade do suprimento de recursos. No primeiro, apenas a questão do preço influencia na relação de aquisição e proteção. Já para a RBV, alguns recursos apresentam uma história longa de desenvolvimento interno e que, portanto, não pode ser explicado apenas pela elasticidade do mercado (Barney, 2001). Tais pressupostos são sustentados pela visão da firma como um conjunto de recursos e que recursos empregados para implementação de estratégias carregam quatro atributos para a criação e sustentação da vantagem competitiva: ser valioso a ponto de poder aproveitar as oportunidades e diminuir as ameaças; ser raro entre as empresas participantes; de difícil imitação entre as empresas do mercado e, que seja possível organizar de forma eficiente e eficaz os recursos (Barney e Hesterly, 2008). Os atributos formam o acrônimo VRIO (Valor, Raridade, difícil de Imitar e Organizacional), os quais garantem que o conjunto de recursos possuídos pelas firmas seja heterogêneo entre elas, mesmo na mesma indústria. E esses atributos garantem que o conjunto de recursos não seja replicado sem custos, o que sustentaria a sua heterogeneidade.

A heterogeneidade de recursos e sua mobilidade imperfeita são os determinantes para a diferença dos desempenhos e da vantagem competitiva. Os atributos dos recursos possibilitam que os pressupostos sejam atendidos. O primeiro atributo, valor, é exógeno ao modelo baseado em recursos (Barney, 2001), pois está relacionado aos elementos externos da firma. Se um recurso valioso é controlado pela maioria das firmas competindo no mercado, esse não pode ser fonte de heterogeneidade e vantagem competitiva (Ciszewska-Mlinarič e Wasowska, 2015). Já pelo segundo

atributo, o recurso deve ser raro também (Barney, 1991).

Neste ponto, é fácil entender que um conjunto idiossincrático de recursos, pela combinação de recursos comuns e raros, pode criar um pacote de valor único (Gardet e Mothe, 2010; Ito, Hayashi Jr., Gimenez e Fensterseifer, 2012; Ellegaard, Medlin e Geersbro, 2014; Hayashi, Ito e Gimenez, 2015). Entretanto, essas condições são necessárias, mas não suficientes para a sustentabilidade da vantagem competitiva, pois esse conjunto de recursos pode ser replicado pelos concorrentes. Em outras palavras, é necessário identificar o que é valioso e raro e protegê-los (Arrègle, 2006). Assim, impedimento para a transferência de recursos são o ponto fundamental na RBV, tanto pela dificuldade de imitar, quanto pela substituição. Os mercados de fatores produtivos, portanto, são imperfeitos (Barney, 1986), incompletos (Dierickx e Cool, 1989) e complexos (Freiling, 2010) e as razões para inimitabilidade são conhecidas por diferentes nomes na literatura, tais como: barreiras de posição de recursos (Wernerfelt, 1984), mecanismos de isolamento (Rumelt, 1984), ou limites para a competição (Peteraf, 1993). Esses vários termos genéricos abarcam uma série de fontes de inimitabilidade.

A primeira fonte é a ambiguidade causal, dada pela limitação racional dos seres humanos em analisar e apontar claramente as fontes de vantagem competitiva (Lippman e Rumelt, 1982; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Kerr, 2011; Hatch e Cunliffe, 2012). Relacionado de alguma forma com a ambiguidade causal, o fenômeno da estratégia carrega uma complexidade social (Barney, 1991; Andersen, 1999; Hayashi, 2009; Agostinho, 2003; Colbert, 2004; Bohórquez, 2013; Ferlie, 2014), que também é um determinante para inimitabilidade. Como o mercado de fatores não é completo, muitas vezes os recursos são acumulados ao invés de adquiridos (Hayashi, Baraniuk e Bulgacov, 2006; Ellegaard et al., 2014). Com isso, Dierickx e Cool (1989) oferecem vários elementos desse processo de acumulação, tais como: (1) deseconomias pela compressão do tempo, quando, por exemplo, um estudante de um programa de MBA de um ano aprende potencialmente menos que um estudante de um programa de dois anos; (2) eficiências de massa de ativos, quando o sucesso no emprego de alguns recursos abre a possibilidade de novos usos para os recursos; (3) interconectividade, quando o estoque de outros ativos favorece o uso de determinado ativo. Em outras palavras, condições históricas únicas são fontes de inimitabilidade (Barney, 1991).

Mobilidade imperfeita de recursos está relacionada com o valor dos recursos para usos específicos, ou seja, pela especialização na firma (Peteraf, 1993; Arrègle, 2006; Rochette, 2012; Ellengard et al., 2014). Custos de mudança, por exemplo, podem trancar a relação, bem como custos de transação advindos de investimentos específicos (Klein, Crawford e Alchian, 1978; Hax e Wilde, 2001). Ativos - coespecializado também são fontes de mobilidade imperfeita, já que são empregados em conjunto com outros recursos (Teece, 1986; Saives e Lambert, 2001; Arrègle, 2006), produzindo o mesmo efeito da já citada interconectividade (Dierickx e Cool, 1989). A mobilidade imperfeita também pode

estar relacionada ao valor das pessoas e das suas competências específicas (Freiling, 2010; Prévot et al., 2010). Por fim, os recursos podem ser substituídos, quando uma mesma estratégia de criação de valor é produzida a partir de uma combinação de diferentes recursos. A inimitabilidade deve ser obtida, também, pelo impedimento da substituição (Barney, 1991; Rochette, 2012) ou da erosão do seu valor (Arrègle, 2006).

Em uma visão geral, o ponto fundamental da RBV é que, para ser fonte de vantagem competitiva, os recursos devem estar heterogeneamente distribuídos entre as firmas da mesma indústria, e suas transferências não são perfeitas, ou seja, o conjunto de recursos não é imitável (Barney, 1991). A RBV, portanto, traz o pêndulo para a perspectiva interna da firma como fator determinante para explicação dos desempenhos persistentemente superiores - vantagem competitiva. Do ponto de vista teórico, a aceitação da RBV é impactante, sendo a corrente mais citada a partir da metade da década de 1990 (Prévot et al., 2010). Já do ponto de vista empírico, a RBV enfrenta dificuldades de mensuração (Barney e Mackey, 2005) e de suporte de suas asserções (Newbert, 2007; Kaufman, 2015; Barney e Mackey, 2016; Bromiley e Rau, 2016; Hitt, Carnes e Xu, 2016). Ao analisarmos seus testes empíricos, portanto, alguns desentendimentos podem ser identificados.

### 3. Testes empíricos da RBV

Apesar das dificuldades da operacionalização da pesquisa, a RBV é uma corrente de pensamento muito empregada na investigação empírica da estratégia. Por exemplo, Barney e Akiran (2001) avaliaram 166 testes empíricos utilizando a lógica baseada em recursos, sendo que apenas 2,4% apresentaram inconsistência com a teoria dos recursos. Ou seja, em menos de duas décadas, um expressivo número de investigações empíricas utilizando fundamentos da RBV foram publicados. Entretanto, o suporte empírico incontroverso, ao contrário da primeira impressão, pode não ter sido alcançado. Neste ponto, Newbert (2007) revisa o trabalho de Barney e Akiran (2001), afirmando que existem potenciais vieses na seleção dos textos e na avaliação dos testes que afetam os resultados e as conclusões acerca da evidência empírica da RBV. Em uma visão geral, Newbert (2007) avaliou 55 artigos, entre 1994 e 2005, totalizando 549 testes. Destes, apenas 53% dos testes apresentaram suporte para as premissas da RBV. Complementarmente, Armstrong e Shimizu (2007) realizaram também algumas observações sobre as dificuldades da implementação das premissas da RBV, bem como os principais desafios para os pesquisadores, tais como: as dificuldades de separação entre os recursos ao se analisar casos práticos, os diferentes níveis de recursos (recursos como construtos, recursos específicos e variáveis operacionais) e os diferentes tempos de definir a sustentabilidade. Aliás, a falta de clareza e estudos mais aprofundados sobre a relação "recursos" e "tempo" representa uma crítica importante à RBV (Bromiley e Rau, 2016; Hitt et al., 2016).

Apesar dos desafios, é necessário que a RBV consiga ir

em frente para que possa dar continuidade no seu desenvolvimento enquanto teoria (Brulhart et al., 2010; Durand et al., 2017). Para aprofundar no desenho e métodos dos testes empíricos, são selecionados no presente trabalho três artigos para análise detalhada: Henderson e Cockburn (1994), Ray, Barney e Muhanna (2004) e Maciel e Silva (2010). Tais artigos são escolhidos de forma proposital devido às propostas complementares que apresentam, bem como a relevância deles no campo e/ou premiação recebida. Além disso, os trabalhos estão alinhados aos aspectos metodológicos típicos dos testes empíricos descritos por Newbert (2007) e Barney e Akiran (2001).

Primeiro, buscou-se avaliar trabalhos que foram destacados por Barney e Mackey (2005), pois este texto discorre especificamente sobre os desafios da pesquisa empírica da RBV. Jay B. Barney é um dos fundadores da RBV e um dos seus autores mais influentes, o que torna os textos de Henderson e Cockburn (1994) e Ray et al. (2004) como relevantes, dado que foram recorrentemente citados como exemplos de sucesso por Barney e Mackey (2005). Como representante da pesquisa brasileira em estratégia, o texto de Maciel e Silva (2012) foi apresentado em 2010 no EnANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - e, nessa oportunidade, foi indicado para concorrer ao prêmio de melhor artigo da divisão de Estratégia em Organizações. Assim, selecionaram-se três artigos por conveniência que obtiveram reconhecido sucesso no teste da lógica baseada em recursos.

O primeiro estudo analisado é escrito por Rebecca Henderson e Iain Cockburn, publicado no *Strategic Management Journal* em 1994. O título do texto é *Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research*, cujo objetivo é explorar o papel da competência na pesquisa farmacêutica. Como o estudo é ainda do início da década de 1990, não há muitos estudos empíricos da RBV, pois os esforços concentravam-se em avaliar a proporção da variância do desempenho das firmas explicadas por especificidades de ativos, pela indústria, pela corporação, pelo contexto, entre outros. Poucos estudos naquele tempo concentraram-se na tentativa de incorporar a riqueza das medidas de competência coletadas em trabalho de campo, combinando com tratamento estatístico dos dados. Esse esforço é realizado no trabalho de Henderson e Cockburn (1994), que contribui para os estudos empíricos de uma lente teórica em formação, dado que os textos de Barney (1991) e Peteraf (1993) eram recém-publicados.

A partir da literatura da RBV e da pesquisa farmacêutica, os autores selecionaram duas classes de capacidades a serem consideradas: competência componente, que é o conhecimento local utilizado na solução de problemas diários; e competência de arquitetura, que é a habilidade de integrar efetivamente e utilizar as competências componentes. Como a lógica baseada em recursos relaciona a posse de competências com o desempenho da firma, os autores elaboraram quatro hipóteses: (1) a descoberta de novas drogas é função crescente de expertises específicas da firma em (a) uma área disciplinar particular e/ou (b) em uma doença particular (competência componente);

(2) firmas com habilidade de encorajar e manter um fluxo extenso de informação (a) além das fronteiras e/ou (b) entre disciplinas científicas e classes terapêuticas serão mais produtivas na descoberta de novas drogas (competência de arquitetura).

Pelas hipóteses, é possível identificar que a variável dependente é uma medida de desempenho na descoberta de novas drogas, o que foi operacionalizado pelo número de patentes concedidas nos mercados do Japão, Europa e EUA. Assumiu-se que a variável dependente segue uma distribuição de Poisson e o modelo foi especificado com três classes de variáveis explicativas: variáveis de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), variáveis de controle que medem atividade competitiva, escala e escopo, e as variáveis que capturam a heterogeneidade das competências da firma.

O estudo fazia parte de um esforço de pesquisa maior, em que dados quantitativos e qualitativos foram coletados para as 10 maiores firmas farmacêuticas, contendo mais de 30 anos de dados para mais de 30 programas de pesquisa, perfazendo 3210 observações utilizáveis. Henderson e Cockburn (1994) também coletaram dados qualitativos de fontes diversas, inclusive utilizando entrevistas em profundidade com mais de 110 indivíduos. As fontes eram ambas públicas e arquivos internos das firmas. A primeira hipótese que verificava a competência em uma área disciplinar específica não foi possível de ser operacionalizada, enquanto a segunda hipótese, referente a uma doença particular, foi operacionalizada pelo estoque de patentes em cada programa. As demais variáveis independentes de interesse, hipóteses sobre competências de arquitetura, foram operacionalizadas por escala Likert de 5 pontos. Tais escalas mediram os critérios de promoção baseados na publicação e reputação na comunidade científica ampla, pelo grau de trocas de conhecimentos entre programas de pesquisa, pelo grau de pesquisa global e, finalmente, pelo grau de concentração de decisão em uma única pessoa.

Vários modelos foram estimados, incluindo ou excluindo variáveis e analisando o impacto desse procedimento no poder explicativo do modelo. A análise inicial apenas com variáveis de controle informa que a inclusão de *dummies* para as firmas aumenta de maneira importante o poder explicativo do modelo, sugerindo que as especificidades das firmas são relevantes para a produtividade em patentes. Os resultados suportam parcialmente as hipóteses enunciadas, já que as variáveis de grau de pesquisa global e de trocas de conhecimentos ora apresenta sinal contrário do esperado, ora não apresenta significância estatística. Além disso, a variável sobre competência componente é quase um valor defasado da variável dependente, o que requer prudência nas conclusões sobre seus efeitos. Entretanto, de forma geral, os autores apontam que as hipóteses foram suportadas, reconhecendo algumas limitações do modelo, enfatizando o papel das competências de arquitetura no desempenho da pesquisa da indústria farmacêutica.

O segundo estudo é o artigo de Ray, Barney e Muhanna, também publicado no *Strategic Management Journal*, no ano de 2004, com o título: *Capabilities, business process, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in*

*empirical tests of the resource-based view*. O trabalho possui dois objetivos centrais: o primeiro é propor a substituição da variável dependente de desempenho para efetividade do processo de negócios nos testes da RBV; e o segundo é realizar um teste no setor de seguros de saúde e vida na América do Norte empregando essa nova proposta de variável dependente.

Entrevistas prévias com gerentes de firmas de seguros sugeriram pelo menos quatro capacidades críticas: (1) clima de serviço; (2) conhecimento gerencial de tecnologia de informação; (3) recursos tecnológicos em serviço do consumidor; e (4) investimentos em serviço do consumidor. As capacidades são as variáveis independentes, enquanto quatro diferentes medidas de efetividade do processo de negócios foram formuladas. Um levantamento quantificou as medidas de capacidade, utilizando escalas do tipo Likert para captar a percepção dos gerentes sobre as capacidades. Aplicaram-se modelos de equações estruturais para cada uma das variáveis dependentes selecionadas e, também, para retorno sobre ativos – medida tradicional de desempenho – como variável dependente.

Esperava-se que as duas primeiras capacidades, clima de serviço e conhecimento gerencial de tecnologia de informação, por serem intangíveis, apresentariam uma relação significativa e positiva, enquanto as duas últimas, recursos tecnológicos em serviço do consumidor e investimentos em serviço do consumidor, aspectos tangíveis, não apresentariam relação significativa. Todas as hipóteses foram suportadas pelo teste empírico. Um ponto destacado pelos autores é que o estudo ajudou a elucidar o papel dos processos de negócios, pois os recursos que fornecem vantagem competitiva podem ou não ser empregados corretamente nos processos; o que pode explicar a presença de recursos do tipo VRIO com incremento da vantagem competitiva nos processos de negócios.

Por fim, o terceiro artigo foi publicado na Revista de Administração do Mackenzie no ano de 2012, escrito por Cristiano Maciel e Eduardo Damião da Silva, cujo título é: *Capacidades organizacionais e desempenho em um setor geograficamente concentrado e com baixo potencial de diferenciação*. Neste estudo, o contexto em que as decisões estratégicas são realizadas é importante, pois trata-se de uma concorrência próxima e numerosa, o que restringe o uso dos recursos. Esse contexto é proporcionado por uma avenida no centro da cidade de Curitiba, que concentra lojas de varejo de vestuário.

O objetivo do trabalho é verificar a relação entre capacidades e desempenho em um setor geograficamente concentrado. A contribuição do texto é relevante, na medida em que o setor descrito pelos autores possui produtos com pouco potencial de diferenciação e localizado, o que se aproxima de um mercado competitivo que, teoricamente, tem pouca diferença de desempenho entre firmas. A pesquisa teve início por entrevistas com um segmento dos gerentes de lojas em estudo, obtendo quatro principais capacidades do setor: imagem, clientes, preços e finanças. Assim, as hipóteses básicas de estudo relacionam cada capacidade à variação média do desempenho das lojas de

vestuário.

A partir das capacidades identificadas, foi realizado um levantamento. Utilizando uma escala Likert de 5 pontos, algumas perguntas foram realizadas em relação a cada tipo de capacidade e o estrategista deveria avaliar em que grau a capacidade de sua loja estava acima ou abaixo do concorrente. Foram obtidos 129 questionários válidos, os quais foram utilizados em um modelo de equações estruturais. A variável dependente é uma medida de desempenho percebido e as variáveis independentes são as medidas das quatro capacidades identificadas. Os resultados indicam que apenas as capacidades “preços” e “finanças” têm efeitos positivo e significativo sobre o desempenho. Por fim, os autores destacam que a vantagem competitiva dessas organizações está calcada em ativos condicionados por variáveis contextuais, com predominância de determinadas capacidades que impactam no desempenho e que são potencializadas por fatores contingenciais.

Os estudos, de uma maneira geral, apontaram resultados que indicam a importância dos efeitos da firma, ou seja, a especificidade de cada firma determina a competição entre elas, o que suporta a lógica da RBV. A [tabela 1](#) resume tais achados. Além disso, os estudos consideram apenas um setor de atividade (ou indústria) específica, investigando as competências que exercem efeito positivo nos desempenhos observados, o que pode revelar um caráter contingencial ou contextual das estratégias adotadas.

Essa é uma visão microscópica dos testes empíricos da RBV, sendo que os procedimentos adotados nestes casos podem ser, em algum grau, generalizados para a pesquisa empírica da RBV. Pela descrição de [Newbert \(2007\)](#), entre os 55 testes analisados pelo autor, pelo menos 52 utilizaram mensurações de recursos, competências ou capacidades, como variáveis independentes, contra uma medida de desempenho como variável dependente. De forma geral, o modelo de investigação específica que a vantagem competitiva (VC) é função dos recursos da firma,  $VC = f(\text{recursos})$ . Em apenas três estudos analisados por [Newbert \(2007\)](#), os atributos dos recursos, ao invés dos recursos em si, foram as variáveis explicativas. Uma abordagem conceitual, ao invés de uma abordagem ao nível da heterogeneidade dos recursos ([Newbert, 2008](#)).

Os resultados apontaram aquelas competências que foram estratégicas para o incremento do desempenho das firmas observadas. Esses resultados poderiam indicar sucesso empírico da RBV, mas o mesmo sucesso não é encontrado por outros testes ([Newbert, 2007](#)). O presente artigo, então, avança na busca do real significado das evidências empíricas da RBV e nas causas das inconsistências da reprodução do sucesso nos seus testes. O caminho da investigação dado como correto para as evidências empíricas das principais asserções teóricas da RBV pode esconder alguns desentendimentos.

**Tabela 1.** Principais aspectos dos testes empíricos analisados

Estudo	Objetivo	Setor Estudado	Métodos	Resultados
Henderson e Cockburn (1994)	Explorar o papel da competência na pesquisa farmacêutica	Farmacêutico (Pesquisa e Desenvolvimento de novos medicamentos)	Entrevistas; Dados Secundários; Levantamento (dados primários); Modelo Econométrico	Indica importância da competência como fonte de vantagem; Efeito idiossincrático da firma tem impacto na produtividade na pesquisa farmacêutica. Competência de Arquitetura como fonte de vantagem competitiva
Ray et al. (2004)	Examinar os recursos da firma e seus processos de serviços ao cliente	Seguros de Saúde e Vida na América do Norte	Entrevistas; Levantamento (dados primários); Modelo de equações estruturais	Recursos intangíveis criaram vantagem competitiva para a efetividade do processo de negócios aos clientes
Maciel e Silva (2012)	Verificar a relação entre capacidades e desempenho em um setor geograficamente concentrado	Varejo de roupas geograficamente concentrado em uma rua de Curitiba	Levantamento (dados primários); Modelo de equações estruturais	Capacidades Preço e Finanças são estratégicos no contexto do caso

Fonte: elaboração própria.

#### 4. Principais desentendimentos nos testes empíricos da RBV

Os testes empíricos dos artigos analisados concentraram-se na análise de firmas que competem em um mesmo setor. O que está implícito neste corte de análise é que as firmas não são homogêneas e que suas especificidades são capazes de explicar também a heterogeneidade de desempenhos observados. Assim, aqueles recursos que possuem impacto significativo e positivamente correlacionado com o desempenho são considerados, ao menos implicitamente, como os recursos estratégicos para o setor de atividade.

##### 4.1. Raízes dos desentendimentos

Pensando inicialmente na especificação básica do modelo de investigação da RBV, em que vantagem competitiva, medida pelo desempenho, é função dos recursos,  $VC = f(\text{recursos})$ . A forma funcional é traduzida em um modelo econométrico que pode variar, bem como pode ser estimado por diversas técnicas, mas de maneira geral é representado por:

$$\pi = b_0 + b_1 R_1 + b_2 R_2 + \dots + b_k R_k + \epsilon \quad (1)$$

Donde,  $\pi$  é uma medida de desempenho,  $R$  é uma medida de recursos com  $n = k$  e  $\epsilon$  é um termo de erro.

Agora é necessário refletir sobre o significado dos parâmetros estimados,  $b$ , nesses modelos. Por exemplo, o valor do parâmetro  $b_1$  indica a variação do valor médio de  $\pi$  quando o recurso 1 varia uma unidade, mantendo todos os outros recursos constantes. O resultado esperado, então, é que o parâmetro seja estatisticamente significativo e positivo, pois a presença do recurso produz vantagem competitiva convertida em ganhos de desempenho, *ceteris paribus*. Em uma amostra que contempla várias firmas de um mesmo setor, o valor dos parâmetros estimados indica a contribuição marginal de cada recurso individual para o

aumento ou diminuição do desempenho médio das firmas.

Esta correlação é direta e simples, levando a concluir pelo suporte da hipótese básica da RBV. Entretanto, ainda é necessário pensar no real significado dessa relação. Analisando, inicialmente, a indicação estatística em que o parâmetro estimado é o efeito marginal do recurso sobre o desempenho médio. Essa indicação tem dois problemas ligados à questão da heterogeneidade de recursos e à diferença do desempenho. Ao especificar um modelo que determina os recursos relevantes para uma indústria e realizar um teste com amostra constituída por várias firmas, assume-se que aquele conjunto de recursos define a firma média e o desempenho médio do setor. Entretanto, não há heterogeneidade de recursos entre firmas envolvidas. Seria o mesmo que considerar a firma homogênea, pressuposto do modelo de Porter (1980, 1985) e veementemente criticados pela RBV (Barney, 1991). Quando Maciel e Silva (2012) apontam que finanças e preços são estratégicos para o varejo de vestuário em uma rua da cidade de Curitiba, a firma deixa de ser uma combinação idiossincrática de recursos e passa a ser homogênea no controle dos recursos citados. A mesma lógica pode ser aplicada sobre os resultados de Henderson e Cockburn (1994) ou de Ray et al. (2004). O segundo problema está na questão do desempenho médio, o que também não denota heterogeneidade de desempenho e, ainda pior, não relaciona os recursos com desempenho superior. Os recursos críticos para uma estratégia de criação de valor têm efeitos sobre os desempenhos superiores e não no desempenho médio.

Como raiz do problema dos testes da RBV, aponta-se para os fundamentos microeconômicos. A fundamentação na teoria econômica que auxiliou positivamente e marcou um ponto de virada no desenvolvimento teórico do campo apresenta, em contrapartida, um efeito negativo para seus testes empíricos. Pensemos no que está implícito na lógica da RBV: o desempenho da firma ocorre em função dos recursos que ela possui e o mercado de fatores para esses recursos é imperfeito. Ou seja, os recursos viabilizam a es-

estratégia e, quando esses não são perfeitamente transacionáveis, eles oferecem vantagem competitiva sustentável – desempenhos superiores e persistentes. Essas asserções são consistentes com os pressupostos de heterogeneidade e mobilidade imperfeita dos recursos.

Ao verificar empiricamente, os dados do setor são analisados de forma agregada, investigando como os recursos impactaram no desempenho médio. Essa análise é similar à realizada em estimações de funções de produção, por exemplo. Nessas estimações, verificam-se quais as contribuições dos fatores de produção na quantidade produzida. Esses procedimentos são consistentes com os pressupostos teóricos da teoria da firma na microeconomia neoclássica, a qual postula que firmas e produtos são homogêneos. A firma como uma caixa preta que recebe *inputs* e gera *outputs* de forma a maximizar o lucro pode ser analisada pelo ferramental econométrico corrente. O mesmo, entretanto, não pode ser aplicado à firma pela perspectiva estratégica da RBV.

As medidas empregadas nos testes empíricos da RBV são agregadas e não identificam as especificidades da firma, mas tão somente indicam suas características médias e, por conseguinte, auxiliam mais na homogeneização generalizante do que na caracterização das idiosincrasias – heterogeneidade. Mas isso não se deve à falha do economista, pois estes são consistentes entre pressupostos teóricos e pesquisa empírica. Os economistas, por um lado, estão interessados nos dados agregados, enquanto os pesquisadores em estratégia, por outro lado, estão mergulhados nas diferenças que se perdem dentro dos dados agregados. Para ilustrar esse argumento, Hayek (1945, pp. 523-524) é esclarecedor: “Uma razão pela qual os economistas estão cada vez mais aptos a esquecer sobre as pequenas mudanças constantes que compõem todo o quadro econômico é provavelmente a sua crescente preocupação com agregações estatísticas, que mostram uma estabilidade muito maior que os movimentos do detalhe. A estabilidade comparativa dos agregados não pode, entretanto, ser considerada – como os estatísticos parecem ocasionalmente estar inclinados – pela ‘lei dos grandes números’ ou as compensações mútuas das mudanças aleatórias. O número de elementos com os quais temos de lidar não é grande o bastante para tais forças acidentais que produzam a estabilidade”.

Os dados agregados são convenientes para os economistas não só ao considerar seus pressupostos teóricos, mas também são convenientes para as técnicas econômicas envolvidas, que dependem de grandes números amostrais. Assim, aplicar uma técnica desenhada para explorar uma estabilidade criada pelas compensações mútuas dos dados agregados, tal como é encontrada na teoria econômica, pode ocasionar o sacrifício do principal pressuposto da RBV – a heterogeneidade. Esta se perde quando o modelo aplicado no teste empírico agrega os dados e anula as diferenças. Como primeira conclusão: a heterogeneidade de recursos dificilmente é verificada empiricamente em testes do tipo econométrico.

É necessário analisar, também, um segundo aspecto: o

*ceteris paribus* ou a expressão tudo mais constante. O parâmetro estimado é a variação do desempenho médio quando o recurso considerado varia uma unidade, mantido tudo mais constante. O parâmetro, portanto, reflete um efeito individual, separado dos demais fatores que interferem na relação. Ou seja, é possível isolar a contribuição de cada fator pelo cálculo diferencial por meio de derivadas parciais. Entretanto, essas derivadas parciais perdem o efeito da interação entre os fatores de produção; em outras palavras, *a catedral é diferente da soma das pedras*<sup>1</sup>. Novamente, é necessário pensar no real significado disso para um modelo baseado em recursos.

Assim, nos modelos econômicos tradicionais, não há nenhum pecado em estimar contribuições individuais, tudo mais constante. Ao transpor essas técnicas de investigação para a estratégia, entretanto, parte essencial do fenômeno se perde, ao eliminar a interação entre os recursos. A segunda conclusão é: não é possível medir a contribuição individual dos fatores, pois essa tarefa não seria capaz de captar o trabalho em equipe (Alchian e Demsetz, 1972) ou o efeito interação entre os recursos essencial para a mobilidade imperfeita desses recursos (Hoopes, Madsen e Walker, 2003).

Em síntese, a fonte da vantagem competitiva não está na posse de determinado recurso em dado setor, mas na posse de um conjunto de recursos cuja interação produz um resultado superior ao concorrente e é, ao mesmo tempo, inimitável. É necessária uma combinação idiosincrática que habilita uma determinada firma a desempenhar atividades não replicadas ou superadas pelas atividades das empresas concorrentes, o que não pode ser capturado pela medida de dados médios ou contribuições individuais. Assim, os *insights* teóricos da RBV não são mensurados e/ou verificados nos testes empíricos tradicionais, pois o racional do ferramental econômico em tal investigação apresenta inconsistências com os pressupostos teóricos do modelo baseado em recursos.

#### 4.2. Existe solução metodológica?

Apresentar uma solução para o problema do teste empírico da RBV está fora do escopo do trabalho, pois a proposta é de apenas indicar desentendimentos que a Economia traz para a pesquisa empírica da estratégia, bem como apontar as razões para esses desentendimentos. É possível afirmar que a estratégia é um campo multidisciplinar e que várias dicotomias são encontradas, tais como: conteúdo e processo, concepção e implementação, estabilidade e mudança, firma e indústria, entre outros. Uma solução metodológica e teórica multidisciplinar pode ser mais compensadora que a adoção de uma solução purista, o que pode ser visto como um pluralismo balanceado (Foss, 1996). A estratégia lida com um fenômeno complexo e dificilmente terá uma resposta simples (Gimenez, Pelisson, Kruger e Hayashi Jr., 1999; Hayashi, 2009; Bohórquez, 2013).

Vieses menos quantitativos e mais qualitativos, com visualizações *ad hoc* podem ser interessantes por justa-

<sup>1</sup> Antoine de Saint-Exupéry em “Piloto de Guerra”.

mente possibilitarem essa observação dos diferenciais estratégicos idiossincráticos de cada caso (Armstrong e Shimizu, 2007). Rouse e Daellenbach (1999) chamam atenção para a necessidade de repensar os métodos de pesquisa em estratégia. Grandes amostras, multi-indústrias, cortes transversais e dados secundários não ajudarão a desvendar os fatores-chave da vantagem competitiva (Rouse e Daellenbach, 1999). Esses autores sugerem um intenso trabalho de campo e o uso de técnicas qualitativas, entre elas a *grounded-theory* e as técnicas etnográficas, a fim de entender o fenômeno estratégico no contexto de sua indústria específica, comparando grupos estratégicos mapeados e identificados. A análise de discurso e a observação participante são empregadas com sucesso por Dyer e Nobeoka (1998), enquanto Uzzi (1996) exemplifica o uso de métodos etnográficos. Essas abordagens possibilitam adentrar no microcosmo da organização, sua cultura, e verificar as sutilezas e detalhes de trabalho conjunto dos recursos com as competências pessoais e do grupo, de forma a ficarem mais claras e destacadas as idiossincrasias que permitem às empresas obterem rendas superiores. De certo modo, isso permite explorar o antigo bordão de que *as pessoas são as chaves de sucesso do negócio* (Ochoa e Ríos, 2010; Hill, Aime e Ridge, 2017; Carro-Suárez, Sarmiento-Paredes e Rosano-Ortega, 2017). Outro ponto pode ser a aplicação de abordagens processuais e baseadas em atividades, tais como a *Strategy-as-Practice* (SaP). De acordo com Bouty e Gomez (2010), aproximar a RBV de abordagens como a SaP auxilia na abertura da *caixa-preta* das organizações.

Outras técnicas podem ser importadas para o campo da estratégia, entre elas o QCA - *Qualitative Comparative Analysis* - e os métodos bayesianos, ambos com alto potencial contribuição. A primeira técnica, o QCA, está mais alinhada com as propostas de abordagens qualitativas, pois é empregada nesse tipo de pesquisa. O QCA é capaz de definir expressões lógicas para as explicações de condições necessárias e suficientes para obter um determinado resultado (Rihoux e Ragin, 2009). Assim, permite-se a inclusão da lógica de cada caso, características que se encaixam com os pressupostos teóricos da RBV. Estudos empíricos utilizando o QCA já aparecem no campo da Estratégia (Greckhamer, Misangyi, Elms e Lacey, 2008), mas ainda são tímidos para a pesquisa da RBV.

A segunda técnica é quantitativa e é conhecida como modelos bayesianos, oferecendo vantagens para a investigação empírica da RBV (Hansen et al., 2004; Barney, 2013). Diferente dos métodos estatísticos convencionais utilizados na pesquisa empírica da RBV, os métodos bayesianos geram uma distribuição probabilística para firmas individuais e indústrias específicas. Esse tipo de modelagem tem bom potencial de contribuição para outros ramos da RBV, tais como as capacidades dinâmicas e a perspectiva evolucionista (Nelson e Winter, 1982; Kogut e Zander, 1992; Teece, Pisano e Shuen, 1997; Hahn e Doh, 2006). Ainda de maneira tímida, a modelagem bayesiana aparece em alguns trabalhos empíricos recentes da RBV (Tang e Liou, 2010; Denrell, Fang e Zhao, 2013).

Finalmente, podem-se substituir os recursos por atributos de recursos nas variáveis explicativas do modelo baseado em recursos. Todavia, Armstrong e Shimizu (2007) recomendam o uso de múltiplos atributos ou *próxios* para representar determinado recurso. De maneira complementar, Newbert (2007) indica que 77% dos testes empíricos utilizando atributos dos recursos como variáveis independentes apresentaram suporte empírico, enquanto a média geral dos testes, que incluem também recursos como variáveis explicativas, foi de 53%. É certo que foram apenas cinco trabalhos que utilizaram atributos como variáveis independentes, sendo que um estudo utilizou atributos como variáveis moderadoras entre recursos e desempenho (Irwin, Hoffman e Lamont, 1998) e outro investigou a relação entre atributos e desempenho moderado por competências dos gestores (King e Zeithmal, 2001). Por fim, três estudos utilizaram os atributos diretamente, sem moderação (Mcevely e Chakravarthy, 2002; Carolis, 2003; Hatch e Dyer, 2004). O uso de atributos como variáveis independentes é compatível com os pressupostos teóricos da RBV, pois não viola a heterogeneidade de recursos, mas apenas avalia os atributos que os recursos da organização possuem, evitando os problemas argumentados na seção anterior.

Retornando ao objetivo principal do artigo, é possível perceber certas fragilidades, bem como dificuldades e complexidade dos testes empíricos da RBV. Todavia, há uma clara necessidade da RBV superar tais limites para que não apenas possa ter condições de abarcar a condição de teoria (Brulhart et al., 2010; Durand et al., 2017), mas também de seguir adiante no seu desenvolvimento. Um dos pontos principais testados no estudo é a dificuldade de se trabalhar com o pressuposto da heterogeneidade de recursos como forma de explicar em um grupo de firmas a geração e sustentação da vantagem competitiva. Isso se deve não apenas pela dificuldade de se isolar os efeitos dos recursos, como também pela própria dificuldade em operacionalizar os recursos (Armstrong e Shimizu, 2007). Desta forma, uma certa destreza metodológica faz-se necessária para o pesquisador. Não apenas em abordagens qualitativas, mas também ontologias processuais (Tsoukas e Chia, 2002) e de intervenção na realidade como a SaP (*Strategy-as-Practice*) (Bouty e Gomez, 2010). Também é possível destacar o uso da ferramenta do QCA - *Qualitative Comparative Analysis* - e as estatísticas bayesianas como forma de proceder a superar tais dificuldades.

## 5. Considerações finais

Devido à estratégia lidar com fenômenos complexos, faz-se necessário que o pesquisador/estrategista consiga ter *mindset* e ferramental teórico-metodológico, cada vez mais aptos a acompanhar as transformações e exigências do campo (Nissen, 2014). Na dinâmica de desenvolvimento do campo da Administração Estratégica, os fundamentos na disciplina da economia forneceu estrutura lógica para as novas teorias. Entretanto, parte dessa evolução do pensamento também altera as teorias, deixando-as mais aptas à explicar a heterogeneidade de desempenho - e não ape-

nas a otimização do funcionamento da firma. A discussão desenvolvida nesse ensaio teórico mostra que parte crítica da dinâmica de construção de teorias é adaptar métodos à medida que as mutações na teoria ocorram.

McKelvey (2002) observa que a rapidez de adaptação, ou o aceleração do processo de adaptação, muitas vezes se refere apenas ao paradoxo da Rainha Vermelha. É necessário continuar correndo apenas para não ser excluído do jogo. Tal questão faz referência à Rainha de Copas Vermelha do livro *Alice através dos espelhos*, de Lewis Carroll, que cita: “é preciso correr o máximo possível para permanecer no lugar”. A sugestão dada por Williamson (1996, p. 25) pode ser compensadora: “tenha uma mente ativa; seja disciplinado; seja interdisciplinar [...]. Problemas de pesquisa que não são compatíveis com as caixas ortodoxas deveriam ser abordados por seus próprios termos”. Ou seja, muitas vezes, é necessário esquecer os esquemas fechados de ferramentas de pesquisa, e é preciso observar com olhos atentos à realidade empírica, buscando o sutil, as nuances e os imbricamentos de conceitos e construtos, pressupostos e hipóteses para, então, definir o caminho da pesquisa. Com isso, é possível expandir o próprio *mindset* do estrategista e do pesquisador, o que muitas vezes, apesar das discussões ou das prerrogativas de incomensurabilidade, se trata de barreiras pessoais ou de afinidades teóricas e habilidades mais do que impossibilidades derradeiras.

Apesar de apontar certas direções, o artigo tem como uma de suas limitações o não aprofundamento em aspectos metodológicos, ontológicos e epistemológicos que necessitam ser enfrentados e superados por uma teoria rigorosa. Ademais, o trabalho também se limita à exploração de três artigos que se mostraram coerentes à aplicação dos testes empíricos da RBV observados na literatura. Outra limitação é a dificuldade de saber por onde brilham os olhos dos pesquisadores da RBV, de torná-la uma teoria cada vez mais prática e aplicada, o que a direciona para micros movimentos e expressões do dia a dia das organizações, ou então para teorias mais genéricas e abstratas que se distanciam do observador e ganham aspectos meso e meta-ambientais.

Apesar de o trabalho estender nosso entendimento dos testes empíricos da RBV, o domínio de outros terrenos faz-se necessário para o próprio amadurecimento da abordagem enquanto uma teoria que busca seu espaço de destaque, tentando reunir a tríplice qualidade de ser uma teoria genérica, precisa e prática (Weick, 1989). Como sugestões para pesquisas futuras, sugere-se que os pesquisadores de estratégia busquem soluções mais aptas a seus próprios termos. Isso significa que o foco deixa de ser na forma que os economistas conduzem a análise empírica. O foco passa a ser no conteúdo das principais asserções teóricas da RBV, qual seja, as relações teóricas que explicam o desempenho superior persistente no tempo. O desenho de novas hipóteses em que essas asserções estão diretamente presentes e a seleção de métodos para verificação de tais asserções é parte do processo dinâmico de adaptação conceitual proposto.

## Conflito de interesses

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

## Referências

- Agostinho, M.C.E. (2003). Administração Complexa: revendo as bases científicas da administração. *RAE-eletrônica*, 2(1), 2-18.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Andersen, P. (1999). Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science*, 10(3), 216-232. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.216>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York, NY: McGraw Hill.
- Armstrong, C.E., & Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 33(6), 959-986. <https://doi.org/10.1177/0149206307307645>
- Arrègle, J.L. (2006). Analyse <Resource Based> et identification des actifs stratégiques. *Revue Française de Gestion*, 160(1), 241-259. <https://doi.org/10.3166/rfg.160.241-260>
- Bain, J. S. (1965). *Industrial Organization*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>
- Barney, J. (1991). Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2001). Is Resource-based “View” Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011938>
- Barney, J. B. (2013). How Marketing Scholars Might Help Address Issues in Resource-based Theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 24-26. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0351-8>
- Barney, J. B., & Akiran, A. (2001). The Resource-based View: Origins and Implications. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds). *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (pp. 124-188). Oxford, UK: Blackwell. <https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00006.x>
- Barney, J., & Hesterly, W. (2008). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Barney, J. B., & Mackey, D. D. (2005). Testing Resource-based Theory. In: D. J. Ketchen, & D. D. Mackey (Eds). *Research Methodology in Strategy and Management*, Vol. 2 (pp. 1-14). New York, NY: Elsevier.
- Barney, J.B., Ketchen Jr., D.J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Barney, J., & Mackey, A. (2016). Text and metatext in the resource-based view. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 369-378. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12123>
- Bchini, B., Hamdi, B., & Hikkerova, L. (2016). L’impact des stratégies génériques sur les pratiques de gestion des ressources humaines. *Gestion 2000*, 56, 75-90. <https://doi.org/10.3917/g2000.334.0075>
- Black, J.A., & Boal, K.B. (1994). Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 131-148. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151009>
- Bloodgood, J. (2014). Enhancing the Resource-based View of the Firm: Increasing the Role of Awareness. *Strategic Management Review*, 8(1), 61-75.
- Bohórquez Arévalo, L.E. (2013). La organización empresarial como sistema adaptativo complejo. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 258-265. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.014>
- Bouty, I., & Gomez, M-L. (2010). Des ressources à la pratique. *Revue Française de Gestion*, 203, 150-161.
- Bromeley, P., & Rau, D. (2016). Operations management and the resource-based view: Another view. *Journal of Operations Management*, 41, 95-106. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.003>
- Bruhlfart, F., Guieu, G., & Maltese, L. (2010). Théorie des ressources. *Revue Française de Gestion*, 204, 83-86.
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365.

- estger.2017.11.006
- Carolus, D. M. (2003). Competencies and Imitability in the Pharmaceutical Industry: An Analysis of Their Relationship with Firm Performance. *Journal of Management*, 29(1), 27-50. <https://doi.org/10.1177/014920630302900103>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Ciszewska-Mlinarič, M., & Wasowska, A. (2015). Resource-Based View (RBV). *Wiley Encyclopedia of Management*, 6, 1-7. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.wcom060174>
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: implication for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670987>
- Denrell, J., Fang, C., & Zhao, Z. (2013). Inferring Superior Capabilities from Sustained Superior Performance: A Bayesian Analysis. *Strategic Management Journal*, 34(2), 182-196. <https://doi.org/10.1002/smj.2001>
- Dierckx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- Durand, R., Grant, R.M., & Madsen, T.L. (2017). The expanding domain of strategic management research and the quest for integration. *Strategic Management Journal*, 38, 4-16. <https://doi.org/10.1002/smj.2607>
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (1988). Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<345::AID-SMJ96>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<345::AID-SMJ96>3.0.CO;2-N)
- Ellegaard, C., Medlin, C. J., & Geersbro, J. (2014). Value appropriation in business exchange: literature review and future research opportunities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(3), 185-198. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2012-0039>
- Ferlie, E. (2014). Resource based view: a promising new theory for healthcare organizations: Comment on "Resource based view of the firm as a theoretical lens on the organisational consequences of quality improvement". *International Journal of Health Policy and Management*, 3(6), 347-348. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2014.107>
- Foss, N. J. (1996). Research in Strategy, Economics, and Michael Porter. *Journal of Management Studies*, 33(1), 1-24. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00796.x>
- Freiling, J. (2010). Raison d'être et nature de la firme: Les compétences comme socle explicatif. *Revue Française de Gestion*, 204, 128-139.
- Gardet, E., & Mothe, C. (2010). Le rôle des ressources dans la dépendance du pivot au sein de réseaux d'innovation. *Revue Française de Gestion*, 204, 171-186.
- Gimenez, F. A. P., Pelisson, C., Kruger, E. G., & Hayashi Jr., P. (1999). Estratégia competitiva de pequenas empresas varejistas. In: C. F. Angelo, & J. A. G. Silveira (Eds.) *Varejo Competitivo*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Greckhamer, T., Misangyi, V. F., Elms, H., & Lacey, R. (2008). Using Qualitative Comparative Analysis in Strategic Management Research: An Examination of Combinations of Industry, Corporate, and Business-Unit Effects. *Organizational Research Methods*, 11(4), 695-726. <https://doi.org/10.1177/1094428107302907>
- Hahn, E. D., & Doh, J. P. (2006). Using Bayesian methods in strategy research: an extension of Hansen et al. *Strategic Management Journal*, 27(8), 783-798. <https://doi.org/10.1002/smj.539>
- Hansen, M. H., Perry, L. T., & Reese, C. S. (2004) A Bayesian Operationalization of the Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1279-1295. <https://doi.org/10.1002/smj.432>
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155-1178. <https://doi.org/10.1002/smj.421>
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A.L. (2012). *Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Hayashi Jr, P. (2009). Múltiplas contingências e o processo de adaptação estratégica. *REBRAE*, 2(1), 75-81. <http://dx.doi.org/10.7213/rebrae.v2i1.13433>
- Hayashi Jr, P., Baraniuk, J. A., & Bulgacov, S. (2006). Mudanças de Conteúdo Estratégico em Pequenas Empresas de Massas Alimentícias. *RAC Revista de Administração Contemporânea*, 10, 1-15. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000300009>
- Hayashi Jr, P., Ito, N., & Gimenez, F. A. P. (2015). Reflexão e imbricação das atividades da firma com seus valores de uso e de troca. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9, 90-106. <https://doi.org/10.12712/rpca.v9i1.521>
- Hayek, F. A. (1945). The Use of Knowledge in Society. *American Economic Review*, 35(4), 519-530.
- Hax, A. C., & Wilde II, D. L. (2001). *The delta project: discovering new sources of profitability in a networked economy*. New York, NY: Palgrave.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 63-84. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150906>
- Hill, A.D., Aime, F., & Ridge, J. (2017). The performance implications of resource and pay dispersion: the case of Major League Baseball. *Strategic Management Journal*, 38, 1935-1947. <https://doi.org/10.1002/smj.2616>
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2014). *Strategic Management: competitiveness & globalization*. Stamford: Cengage Learning.
- Hitt, M.A., Carnes, C.M., & Xu, K. (2016). A current view of resource based theory in operations management: A response to Bromley and Rau. *Journal of Operations Management*, 41, 107-109. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.004>
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. Saint Paul, MN: West Publishing.
- Hoopes, D.G., Madsen, T.L., & Walker, G. (2003). Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24, 889-9022. <https://doi.org/10.1002/smj.356>
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00008-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00008-2)
- Irwin, J. G., Hoffman, J. J., & Lamont, B. T. (1998). The Effect of the Acquisition of Technological Innovations on Organizational Performance: A Resource-based View. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1), 25-54. [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(97\)00028-3](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(97)00028-3)
- Ito, N., Hayashi Jr., P., Gimenez, F. A. P., & Fensterseifer, J.E. (2012). Valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões. *RAC. Revista de Administração Contemporânea*, 16, 290-307. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552012000200008>
- Kaufman, B.E. (2015). The RBV theory foundation of strategic HRM: critical flaws, problems for research and practice, and an alternative economics paradigm. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 516-540. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12085>
- Kerr, G. (2011). What Simon said: the impact of the major management works of Herbert Simon. *Journal of Management History*, 17(4), 399-419. <https://doi.org/10.1108/17511341111164418>
- King, A.W., & Zeithmal, C. P. (2001). Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox. *Strategic Management Journal*, 22(1), 75-99. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200101\)22:1<75::AID-SMJ145>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:1<75::AID-SMJ145>3.0.CO;2-I)
- Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*, 21(2), 297-326. <https://doi.org/10.1086/466922>
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 8(1), 383-397. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Kull, A.J., Mena, J.A., & Korschun, D. A. (2016). Resource-based view of stakeholder marketing. *Journal of Business Research*, 69(12), 5553-5560. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.063>
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1965). *Business Policy: Text and Case*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *Bell Journal of Economics*, 13(2), 418-438. <https://doi.org/10.2307/3003464>
- Maciel, C. O., & Silva, E. D. (2012). Capacidades Organizacionais e Desempenho em Um Setor Geograficamente Concentrado e Com Baixo Potencial de Diferenciação. *Revista de Administração do Mackenzie*, 13(1), 172-199.
- Mahoney, J. T. (2005). *Economic Foundations of Strategy*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005.

- Mason, E. S. (1939). Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. *American Economic Review*, 29(1), 61-74.
- Mckelvey, B. (2002). Managing coevolutionary dynamics. *18th EGOS Conference*, Barcelona, Spain.
- Mcevely, S. K., & Chakravarty, B. (2002). The Persistence of Knowledge-based Advantage: An Empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge. *Strategic Management Journal*, 23(4), 285-305. <https://doi.org/10.1002/smj.223>
- Merton, R.K. (1967). *On Theoretical Sociology: Five Essays, Old and New*. New York: The Free Press.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936-1965. *Academy of Management Journal*, 39, 519-543. <https://doi.org/10.5465/256654>
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nerur, S. P., Rasheed, A. A., & Natarajan, V. (2008). The intellectual structure of the strategic management field: an author co-citation analysis. *Strategic Management Journal*, 29(3), 319-336. <https://doi.org/10.1002/smj.659>
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146. <https://doi.org/10.1002/smj.573>
- Newbert, S.L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29, 745-768. <https://doi.org/10.1002/smj.686>
- Nissen, M. (2014). Organization Design for Dynamic Fit: a review and a projection. *Journal of Organization Design*, 3(2), 30-42. <https://doi.org/10.7146/jod.8196>
- Noguera Hidalgo, A.L., Barbosa Ramírez, D.H., & Castro Ríos, G.A. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 153-161. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.004>
- Ochoa Díaz, H., & Ríos Millán, A.M. (2010). Liderazgo, la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional: El caso de cementos Argos. *Estudios Gerenciales*, 27(121), 39-58. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70180-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70180-2)
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York, NY: Free Press.
- Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285706>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York, NY: Free Press.
- Prévoit, F., Brulhart, F., Guieu, G., & Maltese, L. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. *Revue Française de Gestion*, 204, 87-103.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the Resource-based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928>
- Ramos-Rodriguez, A. R., & Ruiz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the strategic management journal, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004. <https://doi.org/10.1002/smj.397>
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, Business Process, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 25(1), 23-37. <https://doi.org/10.1002/smj.366>
- Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2009). *Configurational Comparative Methods Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*. London. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Rochette, C. (2012). L'approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d'élaboration d'une ressource originale: la marque territoire. *Revue Gestion et Management Public*, 1(1), 4-20.
- Rouse, M. J., & Daellenbach, U. S. (1999). Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 20(5), 487-494. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199905\)20:5<487::AID-SMJ26>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<487::AID-SMJ26>3.0.CO;2-K)
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In: Lamb, R. B. *Competitive Strategic Management*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Rumelt, R.P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1991). Strategic management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 5-29. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121003>
- Saives, A-L., & Lambert, A. (2001). Territorialisation et organisation des IAA: L'exemple du processus d'approvisionnement. *Économie Rurale*, 264-265, 104-109.
- Salazar, L.A.L. (2017). The resource-based view and the concept of value: The role of emergence in value creation. *Mercados y Negocios*, 1(35), 27-46.
- Sanchez, R., & Heene, A. (2010). Grande théorie et théorie intermédiaire en stratégie: Une perspective épistémologique. *Revue française de gestion*, 204(5), 105-125.
- Tang, Y., & Liou, F. (2010). Does Firm Performance Reveal Its Own Causes? The Role of Bayesian Inference. *Strategic Management Journal*, 31(1), 39-57. <https://doi.org/10.1002/smj.799>
- Teece, D. J. (1986). Firm Boundaries, Technological Innovation, and Strategic Management. In L. G. Thomas. *The Economics of Strategic Planning*. Lexington, MA: Lexington.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(5), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Uzzi, B. (1996). The source and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698. <https://doi.org/10.2307/2096399>
- Valentin, E.K. (2001). Swot Analysis from a Resource-Based View. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(2), 54-69. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501891>
- Weick, K.E. (1989). Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Journal*, 14(4), 516-531. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308376>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Williamson, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. New York, NY: Oxford University Press.