

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

Nobuiuki Costa Ito

**CONVERSAS E CONSTRUÇÃO TEÓRICA NA ADMINISTRAÇÃO
ESTRATÉGICA: UMA EXPLANAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA EM UMA
MOLDURA MACRO-TEÓRICA DA ESTRATÉGIA**

**Curitiba
2010**

NOBUIUKI COSTA ITO

**CONVERSAS E CONSTRUÇÃO TEÓRICA NA ADMINISTRAÇÃO
ESTRATÉGICA: UMA EXPLANAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA EM UMA
MOLDURA MACRO-TEÓRICA DA ESTRATÉGIA**

Dissertação de Mestrado apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez

**Curitiba
2010**

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

I89c
2010

Ito, Nobuiuki Costa

Conversas e construção teórica na administração estratégica : uma explanação da vantagem competitiva em uma moldura macro-teórica da estratégia / Nobuiuki Costa Ito ; orientador, Fernando Antonio Prado Gimenez. – 2010.

162 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2010

Bibliografia: f. 127-137

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. 3. Concorrência.
4. Marketing. I. Gimenez, Fernando Antônio Prado. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 20. ed. – 658

TERMO DE APROVAÇÃO

**CONVERSAS E CONSTRUÇÃO TEÓRICA NA ADMINISTRAÇÃO
ESTRATÉGICA: UMA EXPLANAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA EM UMA
MOLDURA MACRO-TEÓRICA DA ESTRATÉGIA**

Por

NOBUIUKI COSTA ITO

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



Prof. Dr. Heitor Takashi Kato
Diretor do Programa de Pós-Graduação em Administração



Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez
Orientador



Prof. Dr. Eduardo Damiano da Silva
Examinador



Prof. Dr. Sergio Bulgacov
Examinador

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, gostaria de agradecer aos meus pais, Maria Helena Costa e Nobuiuki Ito. Com eles aprendi a ter o gosto pelo estudo e tive o apoio constante em toda minha vida.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez, pela orientação precisa e pela confiança no meu trabalho.

Ao Prof. Paulo Mussi, pela disponibilidade em me atender após os horários das aulas.

Ao meu amigo Mihail, também mestrando na PUC-PR, pelas conversas intelectuais ou não; e pela parceria em trabalhos e artigos.

Agradeço, especialmente, à Sumatra, que acompanhou todo o processo de produção desta dissertação, sempre me incentivando.

“The human mind, once stretched by a new idea, never goes back to its original dimensions”.

Oliver Wendell Holmes (1809-1894)

RESUMO

O caminho pré-teórico do desenvolvimento da Administração Estratégica resultou em campo de estudos fragmentado e de acúmulo teórico inexpressivo. Este trabalho defende que para a construção de uma teoria geral da Administração é necessário um pluralismo balanceado entre o reducionismo dos modelos matemáticos e a conversa despreocupada e livre entre várias disciplinas e correntes de pensamentos. Concentrando nas explicações como principal bloco constituinte de uma teoria, a dissertação tem o intuito de contribuir de três maneiras: (1) apresentar um quadro balanceado para uma teoria geral da Administração Estratégica; (2) desenvolver parte da teoria geral pelo debate entre duas correntes de pensamento da Administração Estratégica que possuem potencial complementaridade, mas que são tratadas como essencialmente conflitantes; e (3) demonstrar que o desenvolvimento do campo não ocorre pelo diálogo despreocupado, mas pelo debate que aponte conclusões capazes de envolver a diversidade de ideias em conceitos comuns. Esta não é uma pesquisa empírica. O problema de pesquisa demanda uma exploração teórica do tema, o que inviabiliza a aplicação de uma estratégia de pesquisa comumente encontrada nos Estudos Organizacionais. Uma estrutura metodológica preliminar foi utilizada na investigação, utilizando a hermenêutica como ferramenta para a interpretação de obras, criando condições para o autor visualizar diferentes caminhos e perspectivas para a conversa. Após apresentar quatro fatores constituintes de uma teoria geral da Estratégia, chamadas de *explanandas*, há o desenvolvimento de um diálogo entre Porter e VBR, por intermédio da teoria econômica, de conceitos de Marketing e pela Filosofia. As duas correntes de pensamento envolvidas na discussão possuem impacto significativo na literatura do campo, porém, apesar de concentrarem esforços em fontes complementares da vantagem competitiva, sofrem um impasse para o diálogo e o desenvolvimento teórico comum. Solucionadas as confusões e os impasses entre Porter e VBR, desenvolve-se a explanação da vantagem competitiva, constituída de quatro teorias: (1) teoria do ambiente; (2) teoria estratégica da firma; (3) teoria do valor da transação; (4) teoria da sustentabilidade. A abordagem dos custos das transações foi transportada para a abordagem do valor criado pelas transações, colocando a transação como foco central dos estudos da vantagem competitiva e como unidade de análise. A *explananda* da vantagem competitiva é: a vantagem competitiva é um mecanismo de governança que rege transações envolvendo uma diversidade de unidades sociais e de atividades da firma (*transvecção*) para a criação de um valor distintivo que fornecerá um desempenho persistentemente superior.

Palavras-chave: Porter; VBR; Teorias Econômicas; Marketing; Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

The development of the Strategic Management moved towards a pre-theoretical way, resulting in a fragmented field within poor constructed theories. This dissertation argues that to build a General Theory of Strategic Management is necessary a balanced pluralism between the reductionism of mathematical models and the casual and free conversation among several disciplines and streams of thoughts. Focusing on explanations as the main constituent block of a theory, this dissertation aims to contribute in three different ways: (1) to present a balanced scheme to a General Theory of Strategic Management; (2) to develop a conversation between two potentially complementary streams of thought of Strategic Management, but actually faced as inherently conflicting – Porter's Models and RBV; (3) to demonstrate that a scientific field should be built through a debate capable to point shared conclusions, opposing to the idea of a free and casual conversation. This is not an empirical research. Although the impossibility to use the Organizational Studies traditional research method to explore the theme, it is proposed a Philosophical hermeneutics ground framework, which supported a theoretical research. It is suggested four blocks to build a General Theory of Strategic Management, called *explanandas* of Strategic Management, that is: (1) Competitive Advantage; (2) Corporate Strategy; (3) the Strategic Process; (4) Social outputs of Strategic Management. The four *explanandas* are a secondary effort of the research and creates a general scheme which offers the reader a reference point to understanding the possible implications of the work. The main effort of this dissertation is the development of the *explananda* of the Competitive Advantage through the conversation between Porter's Models and RBV. The conversation between these strategic management's thoughts were in a dead-lock situation, solved by the conversation within Marketing, Economics, and Philosophy. Four theories constitute the explanation of Competitive Advantage, that is: (1) environment theory; (2) strategic theory of the firm; (3) transaction value economics; and (4) sustainability theory. The transaction-costs economics turns to the transaction-value economics and the Competitive Advantage could be looked as a *transvection's* mechanism of governance. The *explananda* of Competitive Advantage is: the competitive advantage is a mechanism of governance that conduct a set of transactions occurred within a set of social unities and firm's activities (*transvection*), which creates a distinctive value and a persistently superior performance.

Key-words: Porter; RBV; Economic Theory; Marketing; Competitive Advantage.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Paradigmas Presentes na Análise Organizacional	22
Figura 2 – Seqüência da análise fenomenológica	37
Figura 3 – Características constituintes de uma explanação	46
Figura 4 – Modelo das Cinco Forças Competitivas	66
Figura 5 - Estratégias Genéricas	67
Figura 6 – Cadeia de Valores	68
Figura 7 – Sistema de Valores	70
Figura 8 – Framework prático da análise estratégica dos recursos	78
Figura 9 – Transvecção	83
Figura 10 – Dimensão da Firma Ativa/Passiva	88
Figura 11 – Dimensão do Processo estático/regulador – dinâmico/desenvolvimento	89
Figura 12 – Mapa das teorias econômicas e pensamentos da Administração Estratégica	90
Figura 13 – Ponto de interseção entre Porter e VBR	93
Figura 14 – Estruturas essenciais da vantagem competitiva	99
Figura 15 – Mercado perfeitamente heterogêneo	102
Figura 16 – Dispositivos do alinhamento entre oferta e demanda	106
Figura 17 – Perspectiva de transações da vantagem competitiva	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Polos do paradigma disjuntor-redutor	20
Quadro 2 – Rede de pressupostos básicos que caracteriza o debate subjetivista e objetivista nas Ciências Sociais	23
Quadro 3 – Perguntas de Pesquisa	27
Quadro 4 – Seleção inicial das obras	30
Quadro 5 – Protocolos codificados	38
Quadro 6 – Protocolos codificados	38
Quadro 7 – Quadro de Temas	39
Quadro 8 – Análise Estrutural do Fenômeno	40
Quadro 9 – Escolas e abordagens da Administração Estratégica	44
Quadro 10 – Principais aspectos das teorias econômicas.....	62
Quadro 11 – Classificação dos Recursos	75
Quadro 12 – Relação entre o Framework VRIO e as forças e fraquezas organizacionais.....	77
Quadro 13 – Estrutura essencial da Vantagem Competitiva	98
Quadro 14 – Mecanismos de governança.....	112
Quadro 15 - Protocolos codificados das obras de Porter	139
Quadro 16 - Protocolos codificados das obras da VBR	145
Quadro 17 – Tema ambiente/estrutura industrial	153
Quadro 18 – Tema firma	154
Quadro 19 – Tema criação de valor	155
Quadro 20 – Tema desempenho superior	155
Quadro 21 – Tema atividades/recursos/capacidades	156
Quadro 22 – Tema heterogeneidade	158
Quadro 23 – Tema posicionamento	158
Quadro 24 – Tema compatibilidade	159
Quadro 25 – Tema sustentabilidade	160
Quadro 26 – Tema dinâmica	161

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RBV	<i>Resouce-Based View</i>
SCP	<i>structure, conduct, performance</i>
TCT	Teoria dos Custos de Transação
VBR	Visão Baseada em Recursos
VRIO	acrônimo para atributos do recurso, sendo: (1) v alor; (2) r aridade; (3) c ustoso de i mitar; e (4) o rganizacional
VRIS	acrônimo para atributos do recurso, sendo: (1) v alor; (2) r aridade; (3) c ustoso de i mitar; e (4) s em substitutos próximos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo geral (OG)	17
1.2.2 Objetivos específicos (OE)	17
1.3 JUSTIFICATIVA.....	18
1.4 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	18
2 MÉTODO DA PESQUISA	20
2.1 POSICIONAMENTO ONTOLÓGICO E EPISTEMOLÓGICO	20
2.2 A PESQUISA: CARACTERIZAÇÃO E FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS.....	25
2.2.1 A Hermenêutica	25
2.3 EXPLORANDO O PROBLEMA DE PESQUISA	27
2.4 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADOTADOS NA PESQUISA.....	28
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	42
3 AS EXPLANANDAS FUNDAMENTAIS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA 43	
3.1 AS EXPLANANDAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	45
4 OS INTERLOCUTORES: OS ECONOMISTAS, OS <i>MARKETERS</i> E OS ESTRATEGISTAS	50
4.1 BASES ECONÔMICAS DA ESTRATÉGIA.....	50
4.1.1 Teoria Econômica Neoclássica e a Competição Perfeita	51
4.1.2 Organização Industrial: contribuições de Bain e Mason	53
4.1.3 Nova Economia Institucional	55
4.1.4 Os Ciclos Econômicos de Schumpeter	59
4.1.5 Teoria do Crescimento da Firma de Penrose	60
4.1.6 Aspectos gerais das teorias revisadas	62
4.2 VANTAGEM COMPETITIVA EM PORTER E NA VBR.....	65
4.2.1 Os modelos analíticos de Michael E. Porter (Visão <i>Porteriana</i>)	65
4.2.2 Visão Baseada em Recursos (VBR)	72
4.3 ALGUNS CONCEITOS DE MARKETING	79
4.3.1 Posicionamento do produto	80
4.3.2 Teoria Funcionalista do Marketing de Wroe Alderson	81
4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	85
5 A EXPLANANDA DA VANTAGEM COMPETITIVA: UMA CONVERSA MULTIDISCIPLINAR	86
5.1 IMPASSE ENTRE PORTER E VBR.....	86
5.2 ALGUMAS CONFUSÕES E POSSÍVEIS CONSTRUÇÕES DE PONTES.....	92

5.3 UMA ANÁLISE A <i>PRIORI</i> DE PORTER E VBR.....	96
5.4 A <i>EXPLANANDA</i> FUNDAMENTAL DA VANTAGEM COMPETITIVA.....	101
6 CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES E CAMINHOS FUTUROS	119
6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS	122
6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	124
REFERÊNCIAS.....	127
GLOSSÁRIO	138
APÊNDICE 1 – PROTOCOLOS CODIFICADOS DAS OBRAS DE PORTER.....	140
APÊNDICE 2 – PROTOCOLOS CODIFICADOS DAS OBRAS DA VBR.....	146
APÊNDICE 3 – ANÁLISE FENOMENOLÓGICA DAS OBRAS DE PORTER E VBR	154

1 INTRODUÇÃO

O campo da Administração Estratégica¹ comporta uma gama vasta e heterogênea de estudos, podendo ser encontradas contribuições e interseções com diversas outras disciplinas, tais como Economia, História, Sociologia, Psicologia, Ciências Biológicas, Estudos Organizacionais e Filosofia. Esta diversidade de backgrounds dos pesquisadores e uma extensa lista de temas, focos, níveis de análise e metodologias refletem um campo de estudos fragmentado. Em outras palavras, as ligações entre os diferentes estudos e correntes de pensamento são difíceis de serem identificadas e esforços para o diálogo entre essas correntes de pensamento são pouco explorados.

No seu desenvolvimento histórico (GHEMAWAT, 2002) a Estratégia foi construída por um caminho “pré-teórico”, voltado para a aplicação prática e com participação intensa de empresas de consultoria. Em linhas gerais, os pesquisadores procuravam desenvolver ferramentas –tais como matriz BCG, matriz Ansoff, curva de aprendizagem, entre outros – como se fossem receitas pré-fabricadas para reproduzir de forma indiscriminada o sucesso estratégico em qualquer empresa. Como resultado, o alicerce central na formação do campo passa a ser questionado (MINTZBERG, 2004) e uma reflexão sobre os progressos do campo indica pouca acumulação teórica e a desilusão acadêmica sobre o valor de sua literatura (VOLBERDA, 2004).

A ausência de paradigma ou de um candidato a paradigma denota uma amplitude de esforços em que todos os fatos e aspectos relacionados ao campo são considerados pertinentes e relevantes, características de um estágio pré-paradigmático (KUHN, 2000). Essa pluralidade acentuada e a dificuldade de identificação das bases e pressupostos comuns entre os pensamentos no campo podem causar confusões ou interpretações equivocadas de conceitos, modelos e métodos.

[O] campo de estratégia é como um jardim, com milhares de flores nascendo sem nenhum cuidado de jardinagem ou de qualquer outro tipo. Os problemas causados pela ausência de “poda” permeiam tanto o significado quanto a metodologia de pesquisa em gestão estratégica (VOLBERDA, 2004, p. 33).

¹ Alguns termos deste trabalho são utilizados com caráter pouco rigoroso, podendo ser encontrados termos diferentes se referindo a um mesmo objeto. São eles: administração estratégica / estratégia / estratégia empresarial; e firma / empresa / organização.

Por um lado, pode-se buscar suplantando essa ausência de paradigma pela tentativa de estabelecer um programa ou sistema de pesquisa universal e dominante. Camerer (1985) apresenta um manifesto para o redirecionamento da pesquisa na Administração Estratégica, pois a confusão sobre os conceitos mais básicos do campo, a falha em testar as teorias e modelos e a ênfase na indução em detrimento da dedução são obstáculos para seu desenvolvimento como um campo científico. Para o autor, a Estratégia poderia adotar uma perspectiva mais estreita, utilizando métodos dedutivos e a matemática e a economia como ferramentas de pesquisa.

Por outro lado, há quem defenda que, para a Administração Estratégica, uma boa ciência é uma boa conversa (MAHONEY, 1992; 1993) e que o pluralismo presente no campo é favorável ao seu desenvolvimento, na medida em que possibilita discussões mais ricas ao invés de insistir na formação de um critério metodológico universal. Segundo Hirsch, Friedman e Koza (1990), o campo da Administração Estratégica poderia tomar alguns cuidados em relação à orientação puramente econômica, pois o aspecto comportamental das pessoas envolvidas no processo da estratégia poderia informar muito sobre o fenômeno.

Neste trabalho, parte-se do princípio que um campo tão plural e eclético resulta em uma estrutura excessivamente fragmentada, o que inviabiliza a ligação entre seus pensamentos constituintes e a convergência das ideias em uma teoria desenvolvida (campo de pesquisas científico). Como resultado desta estrutura, os conceitos e modelos teóricos podem causar confusões e interpretações equivocadas. Entretanto, não é adotada a posição de Camerer (1985), pois não é negado que a pluralidade pode beneficiar a Administração Estratégica, mas, ao mesmo tempo, a seleção e a convergência de alguns conceitos são importantes para o desenvolvimento científico, contrariando a posição de Mahoney (1992; 1993). O desafio, portanto, é delinear quais os aspectos comuns e essenciais e quais são os pontos de conflito para encontrar um caminho para uma estrutura fundamental da teoria da Estratégia Empresarial –um fio condutor – sem abrir mão do pluralismo inerente às Ciências Sociais; é um pluralismo balanceado (FOSS, 1996).

Esse pluralismo pode ser balanceado pela construção de um esquema teórico próprio e independente, formado por um arcabouço de conceitos centrais e pressupostos comuns, se livrando de uma fundamentação caracterizada como econômica ou sociológica ou psicológica, mas se firmando em fundamentos próprios do campo. Propõe-se que essa base não pode ser estreita ao ponto de engessar o pensamento e nem eclética ao considerar que tudo é permitido, mas que seja capaz de envolver toda a diversidade do campo e que, ao mesmo tempo, autorize

reflexões críticas e questionamentos sobre o fenômeno investigado. Além disso, a conversação entre as correntes de pensamentos e as disciplinas próximas da Administração Estratégica não pode ser um ato livre e indisciplinado, sem visar uma solução comum, como sugere Mahoney (1992; 1993); é desejável que o resultado do diálogo se aproxime de uma conclusão compartilhada e aceita, pois um campo acadêmico é socialmente construído pelo consenso (KUHN, 2000; NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007).

A presente dissertação tem a proposta de contribuir em três caminhos: (1) apresentar um quadro balanceado para uma teoria geral da Administração Estratégica; (2) desenvolver parte da teoria geral pelo debate entre duas correntes de pensamento da Administração Estratégica que possuem potencial complementaridade, mas que são tratadas como essencialmente conflitantes; e (3) demonstrar que o desenvolvimento do campo não ocorre pelo diálogo despreocupado, mas pelo debate que aponte conclusões capazes de envolver a diversidade de ideias em conceitos comuns.

De uma maneira geral, as propostas acima refletem a sequência seguida no desenvolvimento da lógica do texto. Em um momento anterior ao esforço principal de pesquisa, é apresentada uma moldura macro-teórica² que envolve o tema de pesquisa, na tentativa de captar quais os elementos fundamentais que uma teoria geral da Administração Estratégica deveria explicar. Esta moldura tem a finalidade de localizar o leitor e possibilitar o esclarecimento de questões anteriores ao tema e suas potenciais implicações para a construção teórica posterior.

O esquema macro-teórico proposto possui quatro elementos constituintes básicos, no intuito de envolver uma multiplicidade de aspectos e direcionar estes aspectos para uma convergência teórica. O primeiro elemento deste esquema trata da geração e da sustentabilidade da vantagem competitiva. O segundo elemento deste esquema se concentra nas estratégias corporativas, envolvendo as estratégias de crescimento, diversificação, fusão e aquisições, entre outros. O terceiro elemento se propõe a explicar o processo da estratégia, buscando a compreensão de como a estratégia ocorre, podendo envolver uma perspectiva sociológica ou de sistemas de controle da implementação estratégica. Por fim, o quarto elemento se preocupa com os resultados sociais da estratégia.

Considera-se que o desenvolvimento do primeiro aspecto é o ponto de partida para o desenvolvimento de todos os demais e, por isso a concentração do esforço principal neste assunto específico. Com o intuito de desenvolver uma explanação da vantagem competitiva,

² Este esquema macro-teórico completo será descrito no capítulo 3.

desenvolve-se uma conversa multidisciplinar entre economistas, *marketers*³, filósofos e entre os estrategistas, mais especificamente a Visão *Porteriana* e a Visão Baseada em Recursos. Na visão *Porteriana* (PORTER, 1980; 1985), a vantagem competitiva é obtida pelo posicionamento da empresa na estrutura industrial e a consequente proteção ou atuação da empresa sobre as forças competitivas que “corroem” os retornos até o patamar de equilíbrio⁴. Para a VBR (RUMELT, 1984; DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993, TEECE; PISANO; SHUEN. 1997) a cultivação, desenvolvimento e acumulação de recursos com atributos específicos na empresa resultam na obtenção da vantagem competitiva sustentável.

Apesar de intuitivamente complementares, há um impasse para o desenvolvimento do diálogo entre os pensamentos e para o desenvolvimento teórico comum. A ênfase fica cada vez em um dos lados do problema (estrutura industrial ou recursos da firma) e os pressupostos e fundamentos econômicos envolvidos são apresentados como antagônicos. Assim, para construir uma ponte pelo diálogo, uma profunda reflexão sobre as ideias de diversas fontes foi realizada.

Esta não é uma pesquisa empírica. O suporte metodológico para as reflexões do autor foi possibilitado pela Filosofia, mais especificamente pela hermenêutica. Foram duas as abordagens da hermenêutica que forneceram as ferramentas para a argumentação desenvolvida. A abordagem objetivista auxiliou na busca do sentido dos textos lidos, o que levou a uma profunda investigação sobre os fundamentos das duas perspectivas, pela revisão de diversas teorias econômicas. A abordagem fenomenológica indicou os aspectos essenciais da vantagem competitiva, independente de teorias ou modelos considerados.

De posse dos resultados dessas interpretações sistemáticas dos textos, o autor cria condições para comparar o que essencialmente é a vantagem competitiva e como as perspectivas da Administração Estratégica abordam a vantagem competitiva. Este procedimento permite que alguns conflitos sejam resolvidos entre a Visão *Porteriana* e a VBR e que, inspirados por conceitos de outras disciplinas, seja formulado um conjunto de conceitos compartilhados pelas perspectivas envolvidas, que podem ser aplicados na explicação da vantagem competitiva.

³ Refere-se aos pesquisadores e praticantes do Marketing.

⁴ Este assunto é retomado na seção 2 do artigo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Apresentadas as ideias fundamentais que orientam o trabalho e limitado o foco da pesquisa, pode-se expor o problema de pesquisa a ser abordado na seguinte pergunta:

Como uma conversa multidisciplinar entre Porter e VBR pode contribuir para um desenvolvimento teórico da Vantagem Competitiva?

1.2 OBJETIVOS

Com o problema de pesquisa já definido, pode-se enunciar o objetivo geral (OG), aquele que de modo geral delimita o que se pretende alcançar; e os objetivos específicos (OE), os que definem etapas a serem cumpridas para chegar ao objetivo final (RICHARDSON, 1999).

1.2.1 Objetivo geral (OG)

Explorar o diálogo entre Porter e VBR para delinear um conjunto de conceitos integradores para uma explanação da vantagem competitiva inserida em uma moldura macro-teórica da estratégia.

1.2.2 Objetivos específicos (OE)

- OE1) Localizar a discussão da vantagem competitiva em uma moldura macro-teórica;
- OE2) Apresentar as explicações da vantagem competitiva, sob a perspectiva de Porter e sob a perspectiva da VBR;
- OE3) Desenvolver uma conversa multidisciplinar para debater as ligações entre Porter e VBR
- OE4) Apresentar uma análise a priori das obras de Porter e VBR;
- OE5) Propor uma estrutura teórica para explicação da vantagem competitiva.

1.3 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento pré-teórico do campo da Administração Estratégica direcionou todos os esforços para a construção de ferramentas práticas de gestão. Não houve preocupação em entender e explicar os mecanismos de funcionamento que levavam ao sucesso organizacional e aos desempenhos superiores no longo prazo.

Esse caminho de crescimento do campo não permitiu uma reflexão sobre aspectos essenciais do fenômeno e a construção de uma teoria robusta. As contribuições de diferentes campos de estudos oferecem uma riqueza incomum para a Administração Estratégica, mas causa confusões e impasses para o consenso. Assim, uma construção teórica pode ser favorável para o campo, encontrada na estrutura inicial proposta no capítulo 3. O tema central desenvolve apenas uma parte desta estrutura inicial, mas serve de ponto de partida e o fundamento comum para o desenvolvimento de toda a teoria.

A expectativa é que as ideias apresentadas sirvam de fontes de insights para outras ideias e para uma discussão reflexiva do estágio do desenvolvimento do campo. De maneira geral, o intuito é levantar as seguintes questões: é realmente possível, ou até mesmo desejável, uma teoria geral da Administração Estratégica? Como desenvolver essa teoria geral?

1.4 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está organizada em seis capítulos, incluindo esta introdução. Já delimitado o tema e exposto preliminarmente o problema de pesquisa, o próximo capítulo abordará os aspectos ligados à metodologia de pesquisa, que por suas características singulares, descreve os caminhos seguidos e não uma estratégia de pesquisa estruturada. O terceiro capítulo apresenta uma proposta de estrutura para uma teoria geral da Administração Estratégica, que tem a função secundária de localizar a discussão principal em uma moldura macro-teórica e possibilitar ao leitor perceber as implicações e a importância do desenvolvimento do tema.

O esforço principal do trabalho se inicia no capítulo quatro, que constitui um extenso referencial teórico, tratando de seis teorias econômicas, de alguns conceitos oriundos do Marketing e de modelos da Administração Estratégica. Esse referencial teórico possibilita uma conversa multidisciplinar que acontece no capítulo cinco, quando é apresentada uma

explanação da vantagem competitiva sustentável. Por fim, o capítulo seis apresenta as conclusões e as possíveis aplicações e implicações do trabalho.

2 MÉTODO DA PESQUISA

Um trabalho científico se distingue pela utilização de processos e regras formais que tornam possível a elucidação da realidade estudada, chamado de método de pesquisa. “A ciência se desenvolveu, em parte, pela necessidade de um método de conhecimento e compreensão mais seguro e digno de confiança do que os métodos relativamente desprovidos de controle geralmente usados” (KERLINGER, 1996, p. 1). Esse é um processo rigoroso e, por vezes, complexo, que exige uma série de reflexões e uma série de testes para serem validados e legitimados.

Entretanto, o problema de pesquisa demanda uma exploração teórica do tema, o que inviabiliza a aplicação de uma metodologia ou estratégia de pesquisa como as aplicadas em investigações empíricas. Além disso, pelo caráter antagônico de alguns dos fundamentos de Porter e da VBR, a simples argumentação teórica pode se mostrar frágil para o desenvolvimento de uma discussão mais profunda. Diante do desafio imposto pelo problema de pesquisa, este capítulo se concentra não em desenvolver um quadro metodológico completo, como se poderia esperar, mas sim em apontar os caminhos que foram percorridos e que fornecem uma lógica ao leitor para o entendimento do texto.

Outra motivação do capítulo é desenvolver, pelo menos de forma preliminar, uma estrutura de métodos que permitem a interpretação e o desenvolvimento do tema que vai um pouco além da argumentação teórica. Para isso, buscou-se na Filosofia, especificamente na Hermenêutica e na Fenomenologia⁵, uma saída metodológica para o desenvolvimento da pesquisa, na tentativa de se aproximar dos aspectos mais essenciais do objeto de estudo. Como a investigação reflexiva do autor tem papel fundamental no desenvolvimento do texto, é importante, de início, ressaltar o posicionamento ontológico e epistemológico adotado.

2.1 POSICIONAMENTO ONTOLÓGICO E EPISTEMOLÓGICO

A pesquisa em Estudos Organizacionais vez por outra é palco de disputas entre diferentes perspectivas. Vieira e Boeira (2006) descrevem o paradigma atualmente dominante

⁵ O glossário no final da dissertação traz os principais termos da Filosofia (Hermenêutica e Fenomenologia) para auxiliar o leitor em um assunto pouco frequente dentre os comumente encontrados nos Estudos Organizacionais.

como disjuntor-redutor. Disjuntor por separar sujeito e objeto; e redutor por limitar o entendimento de um fenômeno ou objeto complexo a um pequeno número de leis gerais. “Assim, por serem disjuntos, o sujeito e o objeto jogam às escondidas, ocultam-se e manipulam-se mutuamente” (VIEIRA; BOEIRA, 2006, p. 30). Esse jogo nos “bastidores” entre sujeito e objeto forma uma tensão entre esses dois polos, como se observa no quadro 1.

Quadro 1 – Polos do paradigma disjuntor-redutor

Sujeito	Objeto
Alma	Corpo
Espírito	Matéria
Qualidade	Quantidade
Finalidade	Casualidade
Sentimento	Razão
Liberdade	Determinismo
Existência	Essência

Fonte: Vieira e Boeira (2006).

Não há dúvidas que a ciência “tradicional” está relacionada, primordialmente, com as ditas “Ciências Naturais”. Muito do esforço das Ciências Sociais se concentra em transportar os métodos e padrões da pesquisa tradicional para a construção da teoria social. Esse esforço esbarra em algumas inconsistências, pois “as possíveis variedades de escolhas [nas Ciências Sociais] são na verdade tão grandes que o que é considerado como ciência pelo cientista tradicional abrange apenas uma pequena variedade de opções” (BURREL; MORGAN, 1979, p. 2)⁶. Assim, podem ser encontrados trabalhos em Estudos Organizacionais que assumem a realidade em qualquer ponto de um continuum cujos extremos apresentam a realidade como natural, dada e concreta e a realidade como subjetivamente construída.

Vieira e Boeira (2006) e, também, Morgan (2005) apontam para a Teoria Geral da Administração, especificamente para duas Escolas da Administração, como o cerne da polaridade sujeito-objeto. A primeira é a Escola Clássica da Administração, cujos expoentes são Taylor e Fayol, enfatizando o aspecto mecanicista (máquina) e os valores vinculados a objeto, quantidade, razão e determinismo. A segunda é a Escola das Relações Humanas, que é mais organicista, enfatizando os valores ligados a sujeito, qualidade, sentimento e liberdade. A primeira Escola privilegia o objeto, enquanto a segunda privilegia o sujeito. Não é por

⁶ “The possible range of choice is indeed so large that what is regarded as science by traditional scientist covers but a small range of options” (BURREL; MORGAN, 1979, p. 2)

acaso que a “disputa” de métodos quantitativos (objeto) e qualitativos (sujeito) é tão presente no campo.

Além do conflito entre os polos sujeito-objeto, Burrel e Morgan (1979) somam com as tensões existentes entre outros dois polos relacionados com a natureza da Sociedade, a saber, a “regulação” e a “mudança radical”. A “sociologia da regulação” está preocupada com a necessidade de regulação dos assuntos humanos, de forma a entender e explicar como a Sociedade tende a se manter unida ao invés de se fragmentar (BURREL; MORGAN, 1979, p. 17). O outro polo é a “sociologia da mudança radical” que contrasta com a anterior na busca da explicação da mudança radical, fundamentada em conflitos, modos de dominação e contradições estruturais. Esta última é “uma sociologia que está essencialmente preocupada com a emancipação do homem em relação às estruturas que limitam e atrofiam seu potencial de desenvolvimento” (BURREL; MORGAN, 1979, p. 17)⁷.

O resultado das relações desses aspectos bipolares (natureza do homem e a natureza da sociedade) forma quatro paradigmas que “oferecem não apenas dispositivos classificatórios, mas uma ferramenta importante para a negociação da teoria social” (BURREL; MORGAN, 1979, p. 9)⁸. Ou seja, essa ferramenta possibilita avaliar diferenças e o grau de congruência entre as abordagens, analisando a teoria em geral e a teoria organizacional em particular. Os quatro paradigmas são: (1) o interpretativista; (2) o funcionalista; (3) o humanista radical; e (4) o estruturalista radical. A figura 1 abaixo representa cada um dos paradigmas, localizando-os conforme os polos objetivo/subjetivo e regulação/mudança radical.

⁷ “a sociology which is essentially concerned with man’s emancipation from the structures which limit and stunt his potential for development” (BURREL; MORGAN, 1979, p. 17).

⁸ “It is offered not as a mere classificatory device, but as an important tool for negotiating social theory” (BURREL; MORGAN, 1979, p. 8)

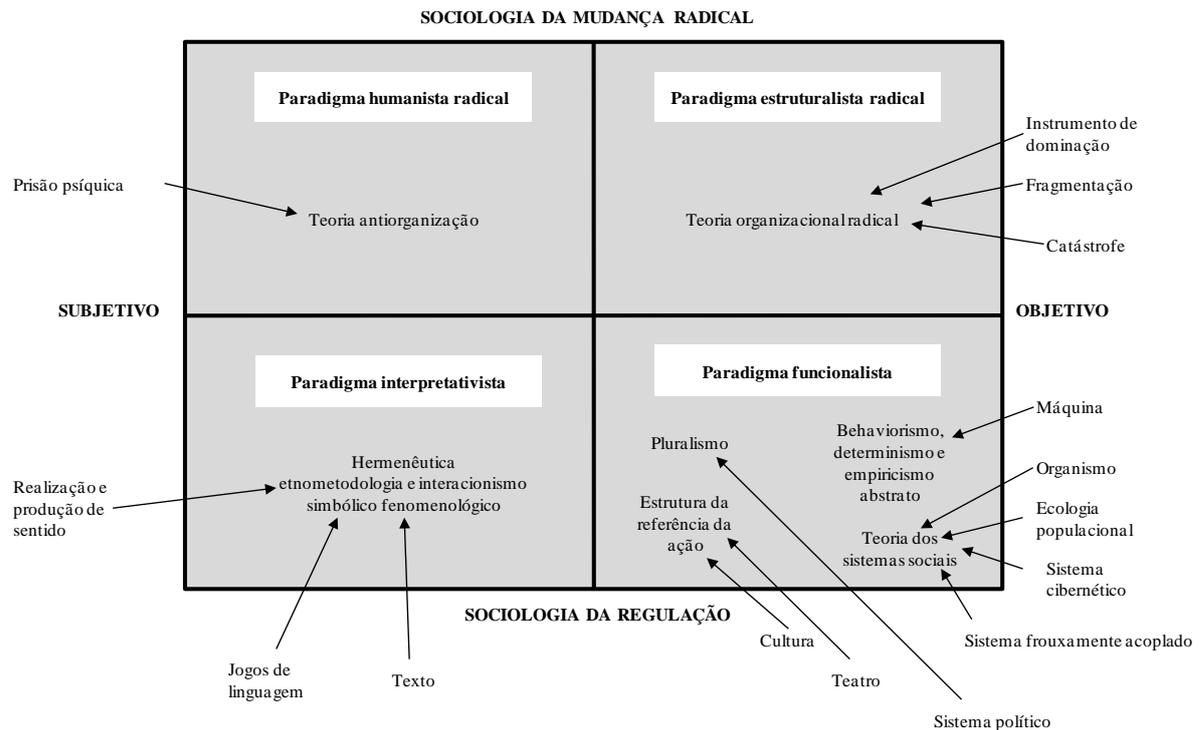


Figura 1 – Paradigmas Presentes na Análise Organizacional

Fonte: Morgan (2005, p. 61)

Cada paradigma tem diferentes formas de compreensão ou concepção ontológica, epistemológica e metodológica da Ciência Social. Assim, eles são mutuamente excludentes, pois na sua forma pura são opostos. Morgan e Smircich (1980) oferecem uma visão ainda mais profunda dessa negociação que os paradigmas sociológicos proporcionam na teoria em Ciência Social. Apesar desses autores se concentrarem apenas nos paradigmas funcionalista e interpretativista, ou seja, no polo da sociologia da regulação⁹. Essa omissão não foi considerada tão séria para esta dissertação, tendo em vista que, como será abordado à frente, o autor se posiciona em um paradigma que se aproxima da sociologia da regulação. Essa visão aprofundada do debate entre paradigmas é apresentada pelo quadro 2.

⁹ Segundo Morgan e Smircich (1980) essa lacuna em não considerar a sociologia da mudança radical é uma omissão séria, mas que nesses paradigmas não considerados o debate metodológico qualitativo/quantitativo seria menos significativo.

Quadro 2 – Rede de pressupostos básicos que caracteriza o debate subjetivista e objetivista nas Ciências Sociais

	Subjetiva ←		→ Objetiva			
	ABORDAGENS SUBJETIVISTAS		ABORDAGENS OBJETIVISTAS			
Pressupostos ontológicos centrais	Realidade como projeção da imaginação humana	Realidade como construção social	Realidade como um campo de discurso simbólico	Realidade como um campo contextual de informação	Realidade como um processo concreto	Realidade como uma situação concreta
Pressupostos sobre a natureza humana	Homem como puro espírito, consciência, ser	Homem como um construtor social, o criador de símbolos	Homem como um ator, um usuário de símbolos	Homem como um processador de informações	Homem como um adaptador	Homem como um respondente
Estâncias epistemológicas básicas	Para obter insight fenomenológico, revelação	Para entender como a realidade social é criada	Para entender padrões do discurso simbólico	Para mapear o contexto	Para estudar os sistemas, os processos de mudança	Para construir uma ciência positivista
Algumas metáforas permitidas	Transcendental	Jogo da linguagem, realização, texto	Teatral, cultural	Cibernética	Orgânica	Mecânica
Métodos de pesquisa	Exploração de pura subjetividade	Hermenêutica	Análise simbólica	Análise contextual das <i>Gestalten</i>	Análise histórica	Experimentos de laboratórios, <i>surveys</i>
Alguns exemplos de pesquisa	Fenomenologia	Etnomedologia	Teoria da ação social	Cibernética	Teoria dos sistemas abertos	Behaviorismo

Fonte: adaptado de Vergara; Caldas (2005); Morgan; Smircich (1980).

É importante ressaltar que este autor se posiciona na extremidade esquerda do pólo sujeito x objeto. Ontologicamente é assumida a realidade como projeção da imaginação humana e que o pesquisador deve buscar obter um insight ou uma revelação dessa realidade pela exploração de pura subjetividade. Assim, o conhecimento será obtido por um insight intuitivo. Considerando o posicionamento ontológico, epistemológico e em relação à natureza humana, é possível indicar que a metodologia melhor alinhada a essas características é a Fenomenologia, assunto abordado ainda neste capítulo. Assim, o posicionamento adotado repousa no paradigma interpretativista de Burrell e Morgan (1979).

Sendo esta uma dissertação puramente teórica, é difícil a tarefa de separar o sujeito e o objeto a ser investigado. O sujeito (autor) em momentos-chave do desenvolvimento da

pesquisa deverá encarar o objeto (teorias da Administração Estratégica) a partir de reflexões próprias sobre os diversos assuntos que emergirem.

Esclarecidos estes aspectos “anteriores” à pesquisa, é possível iniciar sua descrição.

2.2 A PESQUISA: CARACTERIZAÇÃO E FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS

É difícil caracterizar esta pesquisa como tradicionalmente é feito, pois a base das classificações das pesquisas está no modo que o pesquisador encara o objeto de pesquisa na realidade concreta. Por adotar a teoria como objeto de estudo, essa classificação formal fica pouco clara, pois a análise nesse caso é reflexiva e não empírica. Todavia, é possível indicar algumas características básicas.

Por valorizar muito mais as reflexões do sujeito (autor) do que a pura observação do objeto, a pesquisa é qualitativa. O que se busca é a descoberta de novas intuições para a explicação do fenômeno, utilizando uma metodologia flexível que explore suas variadas perspectivas. Não há uma estratégia de pesquisa como as consagradas nos estudos qualitativos, mas sim um arcabouço de fundamentos filosóficos que apoiam a pesquisa. Este arcabouço é formado principalmente pela hermenêutica e suas diversas abordagens.

2.2.1 A Hermenêutica

Definir a hermenêutica não é uma tarefa simples. No senso comum, pode-se definir a hermenêutica como interpretação do sentido das palavras (ou dos textos sagrados). Comumente é encontrada, também, a definição de hermenêutica como uma arte; a arte da interpretação de textos. Em uma ordem cronológica pouco rigorosa, apresentada por Palmer (1997), a hermenêutica tem sido compreendida como:

- 1) uma teoria da exegese bíblica; 2) uma metodologia filológica geral; 3) uma ciência de toda compreensão lingüística; 4) uma base metodológica dos *Geisteswissenschaften*; 5) uma fenomenologia da existência e da compreensão recolectivos e iconoclásticos, utilizados pelo homem para alcançar o significado subjacente aos mitos e símbolos (PALMER, 1997, p. 43)^{10 11}.

¹⁰ *Geisteswissenschaften*: “quer dizer todas as humanidades e as ciências sociais, todas as disciplinas que interpretam as expressões da vida interior do homem, quer essas expressões sejam gestos, actos históricos, leis codificadas, obras de arte ou de literatura” (PALMER, 1997, p. 105).

¹¹ As transcrições da obra de Palmer (1997) foram mantidas conforme a grafia do original, conforme as regras ortográficas do português de Portugal.

O mais antigo e talvez mais difundido entendimento de hermenêutica seja a de interpretação bíblica, utilizada desde o século XVII. Entretanto, a partir do século XVIII a hermenêutica passou a ser referida como modo de tratamento da compreensão de textos não-bíblicos, com um caráter fortemente filológico. Ocorre, então, uma primeira ruptura, fruto de uma crítica radical do ponto de vista filológico, quando a hermenêutica deixa de ser tratada como uma disciplina, e passa a ser um estudo da própria compreensão, “cujos princípios possam servir de base a todos os tipos de interpretação de texto” (PALMER, 1997, p. 50).

Um segundo ponto de virada foi uma abordagem da hermenêutica de uma explicação fenomenológica da própria existência humana, “com a controversa afirmação de Gadamer de que «um ser que pode ser compreendido é linguagem» A hermenêutica é um encontro com o Ser através da linguagem” (PALMER, 1997, p. 52). Neste sentido, a hermenêutica se preocupa em como ocorre a compreensão, como ocorre a desocultação ou clarificação do que está no texto. A preocupação deixa de ser a compreensão correta, mas como ocorre a própria compreensão.

Considerando essa evolução da hermenêutica e, também, suas diversas aplicações nas pesquisas em Ciências Sociais, o que se identifica são três abordagens diferentes. A primeira define hermenêutica como um método objetivo de interpretação, denominada de *abordagem objetivista*. Dentro da abordagem objetivista, autores como Shleiermacher e Dilthey defendem que a hermenêutica é um conjunto de princípios metodológicos que subjazem a interpretação. Emilio Betti foi um dos principais filósofos da tradição objetivista, pois procurou oferecer uma teoria geral da hermenêutica, estabelecendo regras de interpretação que garantem a objetividade e validade. Dessa forma, a hermenêutica seria capaz de fornecer a “interpretação correta” ou “o sentido exato” do texto. Esta é a primeira abordagem utilizada nesta dissertação, quando no primeiro momento da pesquisa, buscou-se entender as obras da Visão *Porteriana* e da VBR.

A segunda abordagem utiliza a hermenêutica como *análise do discurso*. Essa abordagem pode utilizar fundamentos na Psicanálise (GODOI, 2006; VRIES; MILLER, 1987) ou na Lingüística (FAIRCLOUGH, 1992). Nesta abordagem, a hermenêutica é utilizada para desvendar aspectos ocultos no texto e que possam indicar as explicações de mudanças sociais ou que ajudem aos pesquisadores a reconhecer pressupostos e orientações cruciais das pessoas que são alvos de investigação e que irão influenciar na cultura, na estratégia ou na estrutura organizacional. Apesar de largamente empregada em investigações

dos Estudos Organizacionais, a hermenêutica como análise do discurso não é aplicada nesta pesquisa.

Por fim, uma terceira abordagem da hermenêutica é caracterizada por uma exploração filosófica. A abordagem é influenciada primordialmente pela Fenomenologia (Husserl, 2002) e é desenvolvida por Heidegger (1986) e Gadamer, denominada de hermenêutica fenomenológica. A *hermenêutica fenomenológica* busca encontrar o sentido do ser na linguagem, ou seja, explora a hermenêutica “em seu elemento puro de experiência da existência humana. [...] Por isso GADAMER vai dizer [...] que a compreensão pertence ao ser que se compreende” (SAPREMBERGER, 2003, p. 184). Nesse sentido, a compreensão se transforma em uma tarefa ontológica de apreender o sentido do ser dos entes, chegando a conceitos essenciais anteriores ao conhecimento empírico, não pela indução ou dedução, mas por pura intuição. As interpretações da Visão *Porteriana* e VBR pela aplicação de uma hermenêutica fenomenológica oferecem um conjunto de conceitos iniciais que servem de alicerce para toda argumentação teórica desenvolvida no capítulo 4.

Considerando os fundamentos conflitantes entre a Visão *Porteriana* e a VBR, a hermenêutica fenomenológica é aplicada com intuito de identificar a constituição estrutural da vantagem competitiva; a sua essência. Este passo, descrito no capítulo 5, serve de guia para o desenvolvimento do diálogo multidisciplinar e da explanação da vantagem competitiva. A terceira abordagem da hermenêutica é utilizada, dessa vez de uma maneira rigorosa, como será descrito nas próximas páginas, mas antes é interessante explorar de forma mais profunda o problema de pesquisa.

2.3 EXPLORANDO O PROBLEMA DE PESQUISA

A ideia norteadora do estudo parte do princípio que um campo tão plural e eclético resulta em uma estrutura fragmentada, o que prejudica a ligação entre os pensamentos constituintes e a convergência de ideias em uma construção teórica pelo consenso. Como resultado desta estrutura, os conceitos e modelos podem causar confusões, interpretações equivocadas e acumulação teórica pouco significativa. Para possibilitar o diálogo entre suas correntes de pensamento, a Administração Estratégica demanda um esquema teórico próprio – conjunto de fundamentos e modelos – que seja capaz de envolver toda diversidade do campo, em um pluralismo balanceado.

Com isto em vista, é reapresentada a pergunta de pesquisa:

Como uma conversa multidisciplinar entre Porter e VBR pode contribuir para um desenvolvimento teórico da Vantagem Competitiva?

Como uma lógica para o raciocínio, as seguintes perguntas de pesquisa (PE) são apresentadas, de forma a direcionar a pesquisa gradativamente pelos objetivos específicos (OE) apresentados na introdução e, para se chegar, finalmente, no objetivo geral (OG). O quadro 3 relaciona as perguntas de pesquisa e relaciona-os com os OE:

Quadro 3 – Perguntas de Pesquisa

OE1) Localizar a discussão da vantagem competitiva em uma moldura macro-teórica
PE1) Quais os aspectos centrais que uma teoria geral de estratégia poderia envolver?
PE2) Como desenvolver uma teoria geral sob um pluralismo balanceado?
OE2) Apresentar as explicações da vantagem competitiva, sob a perspectiva de Porter e sob a perspectiva da VBR
PE3) Quais os fundamentos de cada uma das perspectivas?
PE4) Como a vantagem competitiva é obtida e sustentada em Porter e na VBR?
OE3) Desenvolver uma conversa multidisciplinar para debater as ligações entre Porter e VBR
PE6) Qual o grau de compatibilidade entre Porter e VBR?
PE7) Quais as possíveis interseções entre Porter e VBR?
PE8) Como as interseções entre Porter e VBR podem se transformar em um canal de comunicação?
OE4) Apresentar uma análise a priori das obras de Porter e VBR
PE5) Qual a essência da vantagem competitiva?
OE5) Propor uma estrutura teórica para explicação da vantagem competitiva
PE9) Quais as teorias constituintes da explanação da vantagem competitiva?
PE10) Quais as condições antecedentes para uma explanação da vantagem competitiva?
PE11) Qual é a <i>explananda</i> da vantagem competitiva?

Fonte: elaboração própria.

Explorados os pormenores do problema a ser estudado, o próximo passo é a descrição da execução da pesquisa.

2.4 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADOTADOS NA PESQUISA

A execução da pesquisa pode ser dividida em quatro passos principais: (1) a seleção inicial dos textos; (2) interpretação pela hermenêutica objetivista dos textos; (3) interpretação pela hermenêutica fenomenológica dos textos; e (4) desenvolvimento do diálogo entre a Visão *Porteriana* e a VBR a partir das interpretações das obras.

1º Passo: seleção das obras

O conjunto de todas as obras de Porter e VBR, bem como outras obras relacionadas que fundamentam o trabalho dessas perspectivas é muito vasto para ser analisado em um curto período de um curso de Mestrado. Assim, optou-se por selecionar um conjunto de obras como ponto de partida, utilizando dois critérios: (1) estudos bibliométricos; e (2) escolha pessoal do pesquisador.

Estudos bibliométricos

O trabalho de Ramos-Rodríguez e Ruíz-Narvarro (2004), complementado pelo trabalho de Nerur, Rasheed e Natajan (2008) foram os dois estudos bibliométricos consultados para orientar a seleção das obras a serem analisadas e interpretadas. As técnicas bibliométricas se referem às análises matemáticas e estatísticas com a finalidade de identificar padrões em publicações e no uso de documentos. De forma geral, os estudos em pauta foram executados em dois estágios: o primeiro fornece a intensidade do impacto de um autor/esforço de pesquisa, chamado de análise de citação; o segundo estágio fornece a visualização de ligações entre diferentes pesquisadores e diferentes campos de pesquisa, chamado de análise de co-citação.

Esses dois estudos bibliométricos supracitados avaliam a produção científica do campo da Administração Estratégica no período de 1980 a 2000 e permitem obter uma visão da pesquisa em Administração Estratégica, bem como da sua evolução. Além disso, fornecem esclarecimentos ou apontamentos sobre a delimitação de subcampos que compõem a Administração Estratégica e a avaliação sobre as relações existentes entre esses subcampos. Apesar de serem complementares, algumas distinções entre os trabalhos de Ramos-Rodríguez e Ruíz-Narvarro (2004) e Nerur, Rasheed e Natajan (2008) podem ser feitas. A principal é que o primeiro utiliza obras (artigos e livros) como unidade de análise, enquanto o segundo utiliza autores como unidades de análise.

Para a seleção dos textos, o trabalho de Ramos-Rodríguez e Ruíz-Narvarro (2004) tem um peso de contribuição muito maior, pois analisa diretamente o objeto a ser selecionado. Analisando os resultados deste estudo bibliométrico foi identificado que o principal autor do campo é Michael E. Porter e as suas obras principais são *Competitive Strategy* (PORTER, 1980) e *Competitive Advantage* (PORTER, 1985). A VBR surge como uma tendência atual de

predomínio na evolução do campo, tendo como principais obras a de: Wernerfelt (1984); Barney (1991); Penrose (1959); Dierickx e Cool (1989); Lippman e Rumelt (1982); Rumelt (1984); e Peteraf (1993). Tanto Porter quanto a VBR possuem raízes na Economia, mas de pensamentos econômicos diferentes.

Assim, foram selecionadas as obras de Porter e VBR supracitadas para constituírem a “amostra” de obras. Apesar dos estudos bibliométricos servirem como um critério consistente para seleção das obras, este critério por si só não foi considerado suficiente para o estudo. Outras obras foram selecionadas pelo autor, pois a amostra selecionada pelos estudos bibliométricos deixa de lado os fundamentos necessários para o pleno entendimento das visões em diálogo e, também, não considera possíveis contribuições de outras áreas fora da Administração Estratégica que podem auxiliar no desenvolvimento desta pesquisa.

Escolha Pessoal do Pesquisador

Utilizando um segundo critério subjetivo, foram selecionadas outras cinco obras, além daquelas já mencionadas. Na perspectiva de Porter, foi adicionado um trabalho recente (PORTER, 1996) que apresenta uma declaração de Porter para sua definição de Estratégia Empresarial, aspecto essencial a ser considerado. Além do artigo de Porter, dois estudos da Economia da Organização Industrial são analisados, o livro de Bain (1965) e o artigo de Mason (1939), pois ambos permitem a compreensão de fundamentos econômicos da Visão *Porteriana*.

Por fim, como os estudos bibliométricos não consideram trabalhos de outros campos e, também, por considerar possível inter-relacionar uma série de conceitos que podem fornecer elos entre a Visão *Porteriana* e a VBR, foram selecionadas duas obras do autor do Marketing Wroe Alderson. A primeira é o livro *Marketing Behavior and Executive Action*, que desenvolve conceitos fundamentais para sua teoria do Marketing, descrita no segundo livro escolhido, de título *Dynamic Marketing Behavior*.

O artigo de Priem, Rasheed e Amirani (1997) explora as similaridades entre conceitos da Visão *Porteriana* e da teoria de Marketing de Wroe Alderson. Estas similaridades foram críticas para a escolha do tema da dissertação, pois serviu de fonte para questionamentos sobre o potencial de complementaridade entre a Visão *Porteriana* e a VBR e possibilitou a este autor identificar e visualizar pontes pelos conceitos de Marketing. Os trabalhos de Alderson (1957; 1965) serviram de elo entre as correntes de pensamento da Administração Estratégica.

O quadro 4 relaciona as obras selecionadas.

Quadro 4 – Seleção inicial das obras

Perspectiva	Obra
Porter	Porter (1980). <i>Competitive Strategy</i> . Free Press: New York.
	Porter (1985). <i>Competitive Advantage</i> . Free Press: New York.
	(*) Porter (1996). What is strategy? Harvard Business Review , 74, 1996.
	(*) Bain (1965). <i>Industrial organization</i> . John Wiley & Sons: New York.
	(*) Mason (1939). <i>Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise</i> . American Economic Review.
VBR	Barney (1991). <i>Firms resources and sustained competitive advantage</i> . <i>Journal of Management</i> 17.
	Wernerfelt (1984). <i>A resourced-based view of the firm</i> . <i>Strategic Management Journal</i> 5(2).
	Penrose (1959). <i>The Theory of Growth of the Firm</i> . Basil Blackwell: London.
	Peteraf (1993). <i>The cornerstone of competitive advantage: a resource based view</i> . <i>Strategic Management Journal</i> 14(3).
	Dierickx; Cool (1989). <i>Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage</i> . <i>Management Science</i> , v. 35.
	Lippman; Rumelt (1982). <i>Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition</i> . <i>Bell Journal of Economics</i> .
	Rumelt (1984). <i>Towards a strategic theory of the firm</i> . In <i>Competitive Strategic Management</i> , Lamb RB (ed). Prentice Hall: Englewood Cliffs.
Alderson	(*) Alderson (1957). <i>Marketing Behavior and Executive Action: a functionalist approach of Marketing Theory</i> . Richard D. Irwin: Homewood.
	(*) Alderson (1965). <i>Dynamic Marketing Behavior: a functionalist theory of marketing</i> . D. Irwin: Homewood.

(*) obras selecionadas a critério do pesquisador.

Fonte: elaboração própria

O ponto de partida da pesquisa é esta seleção inicial, que conta com quinze obras, sendo cinco da perspectiva de Porter, oito da perspectiva da VBR e duas do Marketing. Esta coleção inicial foi a base para uma primeira interpretação e serviu de base para a seleção das obras da Economia e do Marketing analisadas no decorrer da pesquisa. A análise e interpretação das obras será a tarefa da hermenêutica, realizada utilizando duas abordagens diferentes. Na primeira abordagem, utilizou-se a hermenêutica objetivista, o segundo passo da pesquisa.

2º Passo: interpretação da hermenêutica objetivista.

O primeiro esforço de análise e interpretação das obras utiliza a hermenêutica objetivista. Nesta abordagem, defende-se a autonomia do objeto de interpretação, alcançando a “interpretação correta”, o “sentido exato”, o “verdadeiro significado do vocábulo”. Assim,

no segundo passo da pesquisa a tentativa é de apreender o sentido exato ou correto do que os autores quiseram transmitir.

Emilio Betti é o principal autor e buscava uma teoria geral da interpretação. Segundo Sparemberg (2003, p.176), para Betti a compreensão exata ocorre

quando o sujeito se curva sobre uma forma representativa que contém aspectos de objetividade real e ideal [...], ou seja, o processo de compreensão bettiano, tendo em mente a tradição histórica, busca mostrar que a interpretação correta somente se fará quando se somar à subjetividade do autor (objetividade real), vista a partir da inversão do processo criativo, com a objetividade da coisa (objetividade ideal), [...]pois a interpretação de BETTI busca averiguar unicamente o que o autor quis dizer sobre algo.

Dessa forma, a objetividade ideal é traduzida em objetividade real e, a compreensão ocorre, ao retraduzir (processo inverso) na objetividade ideal a objetividade real. Para isso, a interpretação é uma atividade subordinada ao sentido atribuído pelo autor, buscando os valores e ideias do criador da obra. “Nesse processo, o intérprete deve procurar a forma representativa, deixando-a ‘falar’, numa atitude de humildade e abdicação de si, de subordinação ao criador” (SPAREMBERGER, 2003, p. 176).

O método de interpretação não seguiu uma metodologia rigorosa, mas observou quatro cânones hermenêuticos, apresentados por Sparemberger (2003), cuja função é garantir a correta interpretação pela representação da constante antinomia entre subjetividade do intérprete e a objetividade do sentido a ser interpretado (sujeito versus objeto). Os cânones são: (1) cânone da autonomia hermenêutica; (2) cânone da totalidade; (3) cânone da atualidade da compreensão; (4) cânone da correspondência da interpretação.

O primeiro cânone da autonomia hermenêutica se refere à exigência imposta ao intérprete de subordinação ao sentido atribuído ao texto, não cabendo ao intérprete criar, mas apenas extrair o sentido dos textos. O cânone da totalidade indica outra exigência imposta ao intérprete de considerar a integração de cada parte no todo do objeto sendo interpretado, em um círculo “em que as partes ganham sentido diante do todo e este pelo esclarecimento das partes” (SPAREMBERGER, 2003, p. 179).

Os dois últimos cânones se relacionam com a postura do intérprete. O cânone da atualidade da compreensão permite ao intérprete “percorrer a si mesmo o processo genético da obra interpretada” (SPAREMBERGER, 2003, p. 180). Reconhecendo a influência da subjetividade na interpretação, transformando-a em um processo sem fim. Por fim, o cânone da correspondência da interpretação deve compatibilizar as vivências pelo intérprete aos

estímulos recebidos da obras, ou seja, deve haver um grau de concordância entre intérprete e autor para a obtenção da correta compreensão.

Ao executar o 2º passo, sentiu-se a necessidade de recorrer a conceitos e teorias da Economia, pois ficou clara a forte influência daquela disciplina em Porter e na VBR. Assim, para demarcar os conflitos e as potenciais complementaridades dos pensamentos em estratégia estudados, buscou-se estudar as seguintes teorias econômicas: o modelo da competição perfeita da economia neoclássica; a economia da organização industrial; a nova economia institucional; a teoria do crescimento da firma de Penrose; a teoria evolucionária da mudança econômica de Nelson e Winter; e a teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter.

O próximo capítulo traz a descrição das bases econômicas da estratégia que auxiliaram na interpretação dos textos e, logo após, apresenta o resultado do 2º passo da pesquisa, descrevendo os modelos de Porter e VBR. Além disso, podem ser encontrados alguns conceitos de marketing, utilizados não para a interpretação de Porter e VBR, mas sim como um possível contribuinte para o esclarecimento de algumas confusões ou para criação de laços mais estruturados entre os pensamentos da estratégia.

O terceiro capítulo constitui um dos fundamentos teóricos para a discussão do tema. Entretanto,

para a teoria da interpretação, é muito diferente conceber o pensamento em termos estritamente ideacionais pois assim interpretação não lida com uma matéria desconhecida que tem que ser clarificada mas sim com a clarificação e a avaliação de dados já conhecidos [...].

Neste contexto a hermenêutica não significa simplesmente uma interpretação em termos de correção e concordância; a hermenêutica continua com as suas teses tradicionais mais fundas ao querer descobrir um significado escondido, ao querer esclarecer o que é desconhecido: a revelação é desocultação. Assim, quando Heidegger «interpreta» Kant não se limita a dizer o que o autor pretende pois proceder desse modo seria parar no ponto exacto em que deve começar a verdadeira interpretação (PALMER, 1997, p. 151-152).

É no ponto que Palmer (1997) indica começar a verdadeira interpretação que se inicia o 3º passo da pesquisa.

3º Passo: hermenêutica fenomenológica

Os resultados das análises da Visão *Porteriana* e da VBR são discutidos e pode ser indicado que as perspectivas possuem alguns pressupostos fundamentais difíceis de serem compatibilizados, quando são analisados apenas os sentidos exatos das obras. Dessa forma, buscou-se ir além da pura argumentação teórica; a aplicação da hermenêutica como exploração filosófica e a discussão fenomenológica tanto de Porter e VBR servem de ponto inicial para a identificação dos aspectos a serem desenvolvidos para uma explanação mais robusta da vantagem competitiva.

Mas o que é fenomenologia? “A expressão ‘fenomenologia’ diz, antes de tudo, um conceito de método” (HEIDEGGER, 1986, p. 57). A Fenomenologia é um importante movimento filosófico que nasce no início do século XX, com a publicação das primeiras *Investigações Lógicas* de Edmund Husserl. Martin Heidegger foi um aluno de Husserl e desenvolve sua filosofia com forte influência das obras e ideias de seu professor (HISTÓRIA DA FILOSOFIA, 1981).

Heidegger (1986) explica que o termo Fenomenologia é formado por duas palavras: fenômeno e logos. O termo **fenômeno** remonta a palavra grega *phaenesthai*, o que significa o que se mostra; o que se revela. Avançando um pouco mais neste conceito, o fenômeno é construído a partir de *phaino*, que quer dizer trazer à luz do dia, clarificar. Assim, o sentido aqui atribuído ao fenômeno nada tem a ver com sentido vulgar do termo, que está mais relacionado à manifestação. “É muito corrente falar-se de manifestações de uma doença. O que se tem em mente são ocorrências que se manifestam no organismo e, ao se manifestarem, ‘indicam’ algo que em si não se mostra” (HEIDEGGER, 1986, p. 59). Dessa forma, o fenômeno não é necessariamente uma manifestação, mas toda manifestação depende de um fenômeno. Apesar de Heidegger (1986) se aprofundar nesta discussão, para esta análise desenvolvida nesta dissertação esta distinção é suficiente, destacando que o fenômeno para Fenomenologia é *aquilo que se mostra em si mesmo*.

Outro conceito discutido detidamente por Heidegger (1986) é o conceito de **logos**. Também não é necessário prolongar nesta questão, mas esclarecer que a função do logos “reside num puro deixar e fazer ver, *deixar e fazer perceber* o ente” (HEIDEGGER, 1986, p. 64). Essas conceituações anteriores permitem oferecer o sentido adotado para **Fenomenologia** como “deixar e fazer ver por si mesmo aquilo que se mostra, tal como se mostra a partir de si mesmo” (HEIDEGGER, 1986, p. 65).

O termo fenomenologia tem, portanto, um sentido diferente das designações como teologia etc. Estas evocam os objetos de suas respectivas ciências, em seu conteúdo quiddidativo. O termo ‘fenomenologia’ nem evoca o objeto de suas pesquisas nem caracteriza seu conteúdo quiddidativo. A palavra se refere exclusivamente ao **modo como se de-monstra e se trata o que nesta ciência deve ser tratado** (HEIDEGGER, 1986, p. 65, negrito adicionado)¹².

Agora as palavras de Heidegger (1986) ao afirmar que a Fenomenologia é antes de tudo um método podem ser compreendidas, pois a Fenomenologia, na verdade, não é uma ciência de um objeto específico, mas um modo de tratamento do que está sendo estudado. Heidegger (1986) utiliza a Fenomenologia como método para responder à questão do sentido do ser dos entes, ou seja, como um caminho para a questão do ser. Ao desenvolver seus esclarecimentos iniciais pela questão do ser, Heidegger (1986) afirma que aquilo que deve se tornar fenômeno pode se encobrir de diversos modos, esclarecendo que:

É por isso também que o ponto de *partida das análises*, o *acesso* aos fenômenos e a *passagem* pelos encobrimentos vigentes exigem uma segurança metódica particular. A idéia de apreensão e explicação ‘originárias’ e ‘intuitivas’ dos fenômenos abriga o contrário da ingenuidade de uma ‘visão’ casual, ‘imediate’ e impensada (HEIDEGGER, 1986 p. 67, itálico no original).

Essa segurança metódica é fornecida pela Fenomenologia, que se apresenta como a ciência do ser dos entes. “A fenomenologia é a via de acesso e o modo de verificação para se determinar o que deve constituir tema da ontologia. *A ontologia só é possível como fenomenologia*” (HEIDEGGER, 1986, p. 66, itálico no original). E somente a ontologia pode se colocar diante da questão sobre o sentido do ser. Nesse sentido, Heidegger (1986) afirma que

Da própria investigação resulta que o sentido metódico da descrição fenomenológica é *interpretação*. [...] Fenomenologia da pre-sença é hermenêutica no sentido originário da palavra em que se designa o ofício de interpretar. Na medida, porém, em que se desvendam o sentido do ser e as estruturas fundamentais da pre-sença em geral, abre-se o horizonte para qualquer investigação ontológica ulterior dos entes não dotados de caráter na pre-sença. A hermenêutica da pre-sença torna-se também uma ‘hermenêutica’ no sentido de elaboração das condições de possibilidade de toda a investigação ontológica (HEIDEGGER, 1986, p. 68-9, itálico no original).¹³

Heidegger (1986; 2002) utiliza a fenomenologia para tentar desvendar o sentido do ser da pre-sença. A pre-sença

¹² *Quiddidade*: ver glossário.

¹³ Pre-sença: ver glossário.

não é sinônimo nem de homem, nem de ser humano, nem de humanidade, embora conserve uma relação estrutural. Evoca o processo de constituição ontológica de homem, ser humano e humanidade. É na pre-sença que o homem constrói o seu modo de ser, a sua existência, a sua história etc. (HEIDEGGER, 1986, p. 309).

Apesar de um foco delimitado no sentido da pre-sença, Heidegger (1986) abre espaço para a utilização da Fenomenologia como uma hermenêutica para elaboração de investigações ontológicas de qualquer ente, mesmo daqueles não dotados de caráter na pre-sença. Assim, a Fenomenologia é um método que reúne capacidades para investigações do sentido do ser dos entes, pois constitui uma ciência das ciências. A aplicação da Fenomenologia está na busca ontológica do sentido do ser, ou seja, sua essência.

Para isso, a Fenomenologia é uma ciência que partiria do “zero”, sem qualquer pressuposição, o que Husserl chama de *Epoche*. *Epoche* é um termo grego que significa se abster ou “ficar de fora”, ou seja, requer o afastamento das pressuposições, dos conhecimentos anteriores, do dia-a-dia, do modo convencional de olhar um determinado assunto.

Husserl [...] contrastou a Epoche fenomenológica universal com a dúvida cartesiana. A Epoche fenomenológica não elimina tudo [...]. O que é duvidado são os ‘fatos’ científicos, o saber das coisas com antecedência, a partir de uma base externa, ao invés de partir de uma reflexão interna e do significado (MOUSTAKAS, 1994, p. 85)¹⁴.

O fato de duvidar do que é externo ou dos fatos “consagrados” pela ciência não quer dizer que a Fenomenologia nega o mundo, mas que apenas não se prende ao que é real, tomando o mundo simplesmente o que ele é para a consciência.

Epoche inclui a entrada em um lugar interno puro, como um ser aberto, pronto para envolver a vida no que ela realmente oferece. Pela Epoche, nós somos desafiados a criar novas idéias, novos sentimentos, novas consciências e compreensões. Nós somos desafiados a tomar conhecimento de coisas com uma receptividade e presença que nos deixam ser e deixam as situações serem, assim nós podemos conhecê-los justamente do modo que aparecem para nós. (MOUSTAKAS, 1994)¹⁵.

Ao atingir a Epoche, o passo seguinte da Fenomenologia é a **redução fenomenológica-transcendental**.

¹⁴ “Husserl [...] contrasted the phenomenological universal Epoche with Cartesian doubt. The phenomenological Epoche does not eliminate everything [...]. What is doubted are the scientific “facts”, the knowing of things in advance, from an external base rather than from internal reflection and meaning” (MOUSTAKAS, 1994, p. 85).

¹⁵ “Epoche includes entering a pure internal place, as an open self, ready to embrace life in what it truly offers. From the Epoche, we are challenged to create new ideas, new feelings, new awareness and understandings. We are challenged to come to know things with a receptiveness and a presence that lets us be and lets situations and things be, so that we can come to know them just as they appear to us” (MOUSTAKAS, 1994).

É chamada transcendental porque se move através do cotidiano para o puro ego, em que tudo é percebido no momento, como se fosse pela primeira vez (MOUSTAKAS, 1994, p. 34).

É chamado de "fenomenológica", pois ele transforma o mundo em meros fenômenos. É chamado de "redução", pois ela nos leva de volta (*Lat reducere*) para a fonte do significado e existência do mundo experimentado (SCHMITT apud MOUSTAKAS, 1994, p. 34, itálico no original)¹⁶.

Na redução fenomenológica-transcendental todas as crenças, opiniões, tradições, doutrinas acerca da realidade e a própria realidade são colocadas entre parênteses.

Pode-se assim examinar todos os conteúdos de consciência, não para determinar se tais conteúdos são reais ou irrealis, imaginários, etc., mas sim para examiná-los como puramente dados. Mediante suspensão, a consciência fenomenológica pode ater-se ao dado enquanto tal – quer seja fornecido pela percepção, intuição, recordação, quer seja pela imaginação ou julgamento – e descrevê-lo em sua pureza. Trata-se de uma atitude radical: a da suspensão do mundo natural (MOREIRA, 2002, p. 88-89).

Assim, somos capazes de transportar os objetos “da consciência de objetos individuais e concretos para o domínio transempírico das essências puras, atingindo a intuição do *eidós* [...] *Eidós* é o princípio ou estrutura necessária da coisa.” (MOREIRA, 2002, p. 89). O *eidós*, ou a **essência**, é

a mesma característica do aparecer de um dado fenômeno. É aquilo que é inerente ao fenômeno, sem o que ele não é mais o mesmo fenômeno. A essência não é simplesmente o resultado de uma abstração ou comparação de vários fatos. Na verdade, no mundo natural, para podermos comparar vários fatos isolados, já é preciso ter captado uma essência, ou seja, um aspecto pelo qual se possa julgar se eles são semelhantes. O conhecimento das essências é intuição, uma intuição diferente daquela que nos permite captar fatos singulares. As essências são conceitos, isto é, objetos ideais que nos permitem distinguir e classificar os fatos (MOREIRA, 2002, p. 84)

“A essência de um fenômeno é sua parcela invariável, que se conserva variando imaginativamente todos os ângulos possíveis de visão do fenômeno” (MOREIRA, 2002, p. 114). Para alcançar essa essência é utilizado um método chamado de **variação imaginativa**. Este método tem a finalidade de captar a essência estrutural da experiência e consiste em variar imaginativamente um objeto em diferentes aspectos. “A Variação Imaginativa capacita

¹⁶ “It is called transcendental because it moves beyond the everyday to the pure ego in which everything is perceived freshly, as if for the first time.(MOUSTAKAS, 1994, p. 34). “It is called ‘phenomenological’ because it transforms the world into mere phenomena. It is called ‘reduction’ because it leads us back (*Lat reducere*) to the source of the meaning and existence of the experienced world” (SCHMITT,R. apud MOUSTAKAS, 1994, p. 34, itálico no original).

o pesquisador a produzir temas estruturais das descrições textuais obtidas pelas Reduções Fenomenológicas” (MOUSTAKAS, 1994, p. 99)¹⁷. Moustakas (1994) apresenta quatro passos para a variação imaginativa:

1. Variação sistemática dos possíveis significados estruturais que estão subjacentes aos significados textuais;
2. Reconhecimento dos temas subjacentes ou contextos que contam para o aparecimento do fenômeno;
3. Consideração das estruturas universais que precipitam sentimentos e pensamentos em relação ao fenômeno, tais como a estrutura de tempo, espaço, relações corporais, materialidade, causalidade, relação à autodeterminação, ou relação com os outros;
4. Busca por exemplificações que ilustram vividamente os temas invariantes estruturais e facilitação do desenvolvimento de uma descrição estrutural do fenômeno (MOUSTAKAS, 1994, p. 99)¹⁸.

O esquema conceitual descrito pode ser representado pela figura abaixo.

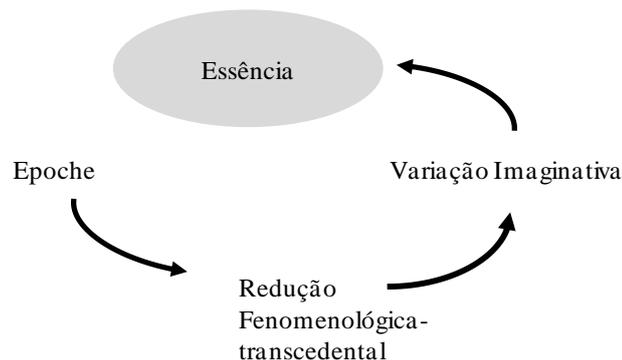


Figura 2 – Sequência da análise fenomenológica

Fonte: elaboração própria

Assim, partindo de uma situação em que o autor tentará se aproximar da *Epoche*, são relidas as obras de Porter e VBR, conforme a relação de obras no quadro 5. Desta leitura são gerados protocolos codificados, contendo as transcrições dos trechos mais relevantes e o número página que foi extraído. Para organizar os protocolos, a seguinte codificação é

¹⁷ “Imaginative Variation enables the researcher to derive structural themes from the textural descriptions that have been obtained through Phenomenological Reduction” (MOUSTAKAS, 1994, p. 99).

¹⁸ “1. Systematic varying of the possible structural meanings that underlie the textural meanings; 2. Recognizing the underlying themes or contexts that account for the emergence of the phenomenon; 3. Considering the universal structures that precipitate feelings and thoughts with reference to the phenomenon, such as the structure of time, space, bodily concerns, materiality, causality, relation to self, or relation to others; 4. Searching for exemplifications that vividly illustrate the invariant structural themes and facilitate the development of a structural description of the phenomenon” (MOUSTAKAS, 1994, p. 99).

utilizada “A.O.n”, onde “A” identifica a perspectiva (Porter ou VBR), o “O” identifica a obra e “n” identifica o número sequencial da citação. Como exemplo, utilizando as informações do quadro abaixo, pode-se extrair do protocolo da terceira transcrição da perspectiva de Porter, extraída da obra *Competitive Strategy* (PORTER, 1980), como “P.I.3”.

Quadro 5 – Protocolos codificados

Componente “A”		Componente “O”	
Perspectiva	Código	Obra	Código
Porter	P	Porter (1980) – capítulos 1, 2, 3 e 7.	I
		Porter (1985) – introdução e capítulos 1, 2, 3, 4 e 7.	II
		Porter (1996).	III
VBR	R	Barney (1991)	I
		Wernerflet (1984).	II
		Peteraf (1993).	III
		Dierickx; Cool (1989)	IV
		Lippman; Rumelt (1982)	V
		Rumelt (1984)	VI
		Teece; Pisano; Shuen (1997)	VII

Fonte: elaboração própria

Durante a codificação, ao lado de cada uma das transcrições, é apontada a descrição da ideia contida no trecho, conforme a perspectiva do pesquisador. Os apêndices 1 e 2 trazem os protocolos codificados que foram identificados durante a pesquisa, preenchidos conforme o quadro 6. A primeira coluna apresenta o código que permite identificar a origem do texto, a coluna do meio apresenta a transcrição pura do texto da obra; este é um texto “ingênuo” ou não analisado e a coluna mais a direita apresenta a unidade de significado, que corresponde à descrição que faz sentido para o pesquisador a partir do que está sendo estudado.

Quadro 6 – Protocolos codificados

Código	Trecho literal (com página)	Unidade de significado
(A.O.n)	<i>Transcrição do trecho da obra (página)</i>	<i>Descrição do sentido dado pelo autor do trecho transcrito.</i>

Fonte: elaboração própria

Capturar o fenômeno estudado depende do esforço de identificar temas estruturais no decorrer desta codificação e atribuição de significados. Silva (2006) ilustra que a delimitação em temas pode auxiliar como um meio para se chegar à idéia principal; ele pode dar forma ao que não tem forma; pode descrever o conteúdo da idéia; o tema é uma redução da idéia. Essa delimitação de temas consistirá na própria redução fenomenológica-transcendental, pois é fruto

de reflexões em que o mundo natural é posto “entre parênteses” e o conteúdo é analisado como puramente dado. Os protocolos codificados são classificados em seus respectivos temas, pelo preenchimento de um quadro, conforme o quadro 7.

Quadro 7 – Quadro de Temas

TEMA: Denominação do tema		
Código	Unidade de significado	Temas relacionados
A.O.n	<i>Descrição do sentido dado pelo autor do trecho transcrito</i>	<i>Citar os temas que sobrepõe a este, elucidado pela unidade de significado.</i>

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Silva (2006).

A partir de análise das várias unidades de significados encontrados para cada tema e as redes de relações existentes entre essas unidades de significados é possível enxergar aquele tema, ou aquele aspecto (parte) do fenômeno, de variadas maneiras, que podem, imaginativamente, combinar diferentes temas e de diferentes visões para avaliar diferentes perspectivas da mesma ideia. Esse método de variação imaginativa possibilitará a identificação das características ou conteúdo invariável do fenômeno, em temas compartilhados ou formas comuns.

O quadro 8 apresenta o quadro para a análise estrutural final do fenômeno, sendo a primeira coluna a indicação dos temas compartilhados.

Ao fazer uma busca por temas comuns, quase sempre se chega através de temas únicos. [...] Como a análise se desenvolve em seus movimentos para trás e para frente do texto para as afirmações do tema, e o movimento dos temas para dentro da categoria de variação e vice e versa. Como material novo é adicionado, decisões experimentais são alteradas em favor da formulação mais precisa. Não é um processo perfeito, mas é sistemático. (BARRIT et al, 2000)¹⁹.

Os temas são traduzidos em asserções sobre o tema, que são as afirmações feitas pelo pesquisador sobre as unidades de significados que formam aquele tema. As variações, como citado anteriormente, são listadas em separado, constituindo a terceira coluna da análise estrutural. Pela análise do quadro 8 é possível dar o último passo do processo de análise e interpretação fenomenológica que “é a integração intuitiva das descrições textuais e estruturais fundamentais em uma afirmação unificada da essência da experiência do fenômeno

¹⁹ “In making a search for common themes one almost always comes across unique themes. [...] As the analysis goes on there is a continual movement back and forth from text to theme statements, and movement of themes into the variation category or vice versa. As new material is added, original, tentative decisions are changed in favor of more accurate formulation. It isn't a flawless procedure but it is systematic” (BARRIT et al, 2000).

como um todo. Essa é a direção-guia das ciências eidéticas, o estabelecimento do conhecimento das essências” (MOUSTAKAS, 1994, o. 100)²⁰.

Quadro 8 – Análise Estrutural do Fenômeno

Temas	Asserções sobre o tema	Variações dos temas
<i>Obtido pelas comparações entre os diversos temas identificados e as unidades de significados dos componentes dos temas.</i>	<i>Afirmações feitas pelo pesquisador sobre as unidades de significados que formam aquele tema.</i>	<i>As variações são os temas correlacionados ao tema principal que contribuem para o seu significado.</i>

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Moustakas (1994), Barrit et al (2000) e Silva (2006).

Com isto, é possível identificar o conhecimento a priori, que poderá constituir um fio condutor para o desenvolvimento do diálogo multidisciplinar para o desenvolvimento de uma explanação da vantagem competitiva. Este conhecimento obtido pela hermenêutica fenomenológica não é o esforço principal do trabalho, mas é o principal guia para iniciar a discussão central da dissertação, que é o desenvolvimento de uma explanação da vantagem competitiva em uma estrutura teórica explícita, formal e coerente. A análise pormenorizada da variação imaginativa e a análise estrutural do fenômeno a partir das obras de Porter e VBR podem ser encontradas no capítulo 5 e no apêndice 3.

4º Passo:

Realizados todos os passos anteriores, é possível enxergar a vantagem competitiva pela perspectiva *Porteriana*, pela perspectiva da VBR e pelos elementos estruturais essenciais. Demarcadas as distinções entre Porter e VBR, algumas confusões podem ser identificadas e esclarecidas e as lacunas podem ser preenchidas.

O quarto passo é um diálogo entre Porter e VBR e com participação da Filosofia, da Economia e do Marketing. Esse diálogo permite uma intensa construção teórica para a *explananda* da vantagem competitiva, apresentada no final do capítulo 5.

²⁰ “Is the intuitive integration of the fundamental textural and structural descriptions into a unified statement of the essences of the experience of the phenomenon as a whole. This is the guiding direction of the eidetic sciences, the establishments of knowledge of essences” (MOUSTAKAS, 1994, p. 100).

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Como se trata de um estudo teórico, o capítulo não descreve uma metodologia de pesquisa, mas sim alguns passos que oferecem a lógica de desenvolvimento do tema. No 2º passo da execução da pesquisa ficou clara que a interpretação das obras é influenciada pelas ideias e pré-disposições do autor, conforme os cânones da atualidade da compreensão e da correspondência da interpretação. Assim, antes de desenvolver o tema principal, a partir do capítulo 4, pode ser necessário esclarecer algumas ideias motivadoras para o desenvolvimento do tema, localizando a conversa entre Porter e VBR em uma macro-estrutura teórica idealizada pelo autor. Esta ambientação é assunto do capítulo 3.

3 AS EXPLANANDAS FUNDAMENTAIS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

É no início da década de 1960 que nasce um novo campo de estudos, conhecido naquele tempo como Políticas Empresariais²¹. Desde então se passaram cinquenta anos de pesquisas e discussões, formando um campo de estudos multidisciplinar, de pouco consenso e de frágil construção teórica. Hoskisson et al (1999) fazem uma avaliação do desenvolvimento do campo e apontam três fases principais: (1) fase inicial de formação do campo; (2) uma virada para teoria econômica, especificamente para Organização Industrial; (3) um retorno às origens por uma abordagem baseada em recursos da empresa.

O marco de nascimento do campo pode ser constituído por três grandes obras que passaram a adotar uma abordagem da estratégia além da integração multifuncional (HOSKISSON et al, 1999). Essas obras são os livros de Chandler (1962), de Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965) e de Ansoff (1965). O avanço ocorreu de forma normativa e não-téorica, estes autores enfatizavam os processos internos organizacionais e em como a alta administração tomava suas decisões estratégicas para a determinação de objetivos e o curso de ações para alcançar os objetivos. Nos primórdios do desenvolvimento do campo, as pesquisas eram direcionadas para os praticantes, sem preocupação com construções teóricas, utilizando o estudo de caso como método de pesquisa e as generalizações eram obtidas pela indução (HOSKISSON et al, 1999).

No início da década de 1980 houve uma virada da Administração Estratégica para a teoria econômica, inicialmente para a Organização Industrial (PORTER, 1981) de Bain (1965) e Mason (1939), chamado de paradigma SCP²². O foco nos processos internos foi trocado pela análise do ambiente que engloba a empresa e a sua função na determinação dos resultados por ela obtidos. Os principais trabalhos dessa segunda fase são de Porter (1980; 1985), que transfere o esforço de pesquisa da diversificação para técnicas de análise da indústria, do comportamento da concorrência (PORTER, 1980) e das atividades da firma (PORTER, 1985). Os estudos de caso e a generalização pela indução passaram a ser questionados e surgiram estratégias de pesquisa quantitativas, utilizando ferramentas estatísticas e modelos matemáticos nas investigações.

²¹ *Business Policy*

²² SCP é um acrônimo para *structure-conduct-performance*. Este assunto será retomado com mais profundidade no capítulo 4.

Em um terceiro momento, a ênfase do papel do ambiente cede espaço para o retorno ao foco para dentro da “caixa-preta” da firma, em uma corrente de pensamento chamada de Visão Baseada em Recursos (VBR). Esse é um movimento que volta às origens do campo, reaproximando o campo da Administração Estratégica das investigações sobre competências ou capacidades distintivas da empresa para o sucesso estratégico.

Segundo Hoskisson et al (1999) o desenvolvimento da Administração Estratégica pode ser comparada com um movimento pendular que, com o decorrer do tempo e dos avanços do campo, alterna o foco central entre a perspectiva interna de métodos qualitativos e a perspectiva externa de métodos quantitativos. Essa é uma caracterização simplificada do desenvolvimento do campo e satisfatória para o estudo da vantagem competitiva, contemplando o esforço principal da pesquisa. Entretanto, ao considerar o campo de estudos de maneira ampla, desconsidera outras contribuições importantes.

Muitas outras perspectivas da estratégia são encontradas na literatura do campo. A fundamentação econômica dominante na descrição de Hoskisson et al (1999) abre caminho para outras contribuições, especialmente da Sociologia, Psicologia e Teoria Organizacional. Whittington (1993) classifica a produção do campo em quatro abordagens, considerando o processo emergente ou deliberado e os resultados como maximização do desempenho ou pluralísticos. Essas abordagens são: (1) clássica; (2) evolucionária; (3) processualista; (4) sistêmica.

Ampliando esta divisão em diferentes abordagens, Mintzberg (1990) e Mintzberg, Ashland e Lampel (2000) apresentam dez escolas do pensamento da Administração Estratégica: (1) design; (2) planejamento; (3) posicionamento; (4) empreendedora; (5) cultural; (6) cognitiva; (7) ambiental; (8) de aprendizagem; (9) política; (10) configuração.

O quadro 9 apresenta as principais características de cada uma das abordagens de Whittington (1993) e das escolas do pensamento da estratégia de Mintzberg (1990) e Mintzberg, Ashland e Lampel (2000).

Quadro 9 – Escolas e abordagens da Administração Estratégica

	Escola/Abordagem	Características
Whittington (1993)	Clássica	Processo racional de análise deliberada com o objetivo de maximizar a vantagem de longo prazo da empresa ²³
	Evolucionistas	Descartam a possibilidade de planejamento. O ambiente é imprevisível e as escolhas gerenciais não influenciam nos destinos da empresa ²⁴
	Processualistas	Embora descartem a possibilidade de planejamento perfeito, pois as diferenças individuais impedem a formação de planos únicos. Negam a supremacia do ambiente e as estratégias emergem de um padrão de decisões passadas ²⁵
	Sistêmica	Menos pessimista sobre a possibilidade do estrategista realizar uma análise racional. O contexto social da empresa torna a estratégia dependente dos sistemas sociais particulares nos quais ela surge ²⁶
Mintzberg (1990) e Mintzberg, Ashland e Lampel (2000)	Design	Formação de estratégia é um processo conceitual
	Planejamento	Formação de estratégia é um processo formal
	Posicionamento	Formação de estratégia é um processo analítico
	Empreendedora	Formação de estratégia é um processo visionário
	Cultural	Processo baseado em prescrições normativas sobre como implementar estratégias formuladas
	Cognitiva	Formação de estratégia é um processo mental
	Ambiental	Formação de estratégia é um processo passivo
	de Aprendizagem	Formação de estratégia é um processo emergente
	Política	Formação de estratégia é um processo de poder
De Configuração	Formação de estratégia é um processo episódico	

Fonte: adaptado a partir de Gimenez (2000).

Tentando envolver essa diversidade de fundamentações e teorias em um alicerce compartilhado e consistente, pode-se indicar quatro elementos constituintes de uma teoria geral da Administração Estratégica; são as suas *explanandas* fundamentais.

3.1 AS EXPLANANDAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Pode-se afirmar que a finalidade básica da ciência não é transformar o mundo ou construir um mundo melhor, mas sim conhecer o mundo. Faz parte da natureza da ciência entender, compreender, conhecer e explicar o fenômeno, estabelecendo relações causais e, de alguma forma, a capacidade de predição (KERLINGER, 1996). Assim, pode-se afirmar que finalidade básica da ciência é o desenvolvimento de teorias. Mas o que é uma teoria?

²³ Gimenez (2000), p. 15.

²⁴ Gimenez (2000), p. 16.

²⁵ Gimenez (2000), p. 16.

²⁶ Gimenez (2000), p. 16.

Wheten (1989) aponta para três blocos constituintes do desenvolvimento de uma teoria, são eles: (1) “o quê”, ou seja, quais os fatores relevantes para determinado fenômeno; (2) “como”, referindo-se à maneira que os fatores relevantes se inter-relacionam; e (3) “por que”, explicando quais as dinâmicas justificam a seleção dos fatores relevantes e suas relações de causa-e-efeito. As contribuições mais difíceis, porém mais producentes, ocorrem no último fator, pois uma teoria robusta envolve um entendimento sistemático das razões da ocorrência ou não-ocorrência do fenômeno, tendo suporte de argumentos interconectados convincentemente. É um entendimento que vai além de nossa visão do senso comum na explicação do fenômeno (SUTTON; STAW, 1995).

Os últimos cinquenta anos de pesquisas no campo da Administração Estratégica proporcionaram um desenvolvimento rápido do campo. Muitos fatores relevantes foram identificados e descritos, tais como forças competitivas, recursos e capacidades, desempenho, entre outros. As relações entre esses fatores também começam a ser delineados. É no bloco dos “por quês” que o terreno ainda está pouco firme. Assim, o objetivo maior da dissertação é avançar nesses “por quês”; nas explicações.

As explicações, segundo Hempel e Oppenheim (1948), podem ser desmembradas em dois principais aspectos constituintes, as *explanandas*²⁷ e as *explanans*. As *explanandas* são sentenças que descrevem os fenômenos e as *explanans* são um conjunto de sentenças que conduzem a descrição do fenômeno. As *explanans* possuem duas subclasses, sendo que a primeira é formada pelas condições antecedentes ou assumidas anteriormente para a explicação do fenômeno e a segunda são as leis gerais, capazes de prever o evento.

É certo que Hempel e Oppenheim (1948) apontam inadequações do emprego dessa análise das explicações nas Ciências Sociais, pois a complexidade dos fenômenos que envolvem os comportamentos humanos não suportam as asserções “tipo-lei” (generalizações), como ocorre na Física ou na Química, por exemplo. Entretanto, acredita-se que é possível desenvolver uma reflexão sobre uma teoria geral da Administração Estratégica a luz das *explanandas* e *explanans* apenas considerando uma flexibilização das teorias sociais, sem o rigor objetivo e matemático das ciências naturais.

²⁷ *explanandum* no original

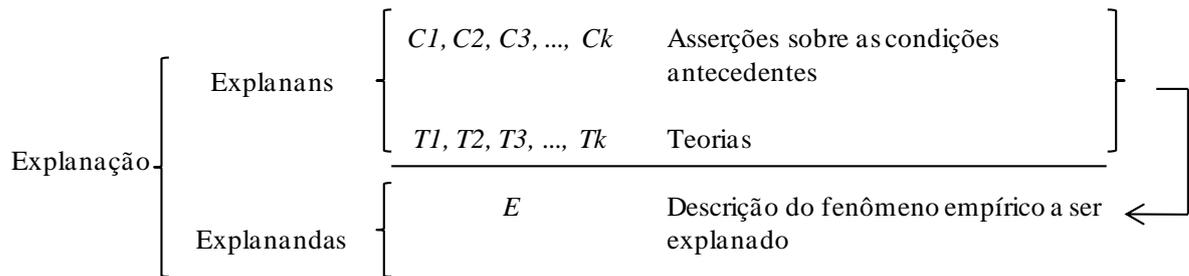


Figura 3 – Características constituintes de uma explicação

Fonte: adaptado de Hempel e Oppenheim (1948)

Assim, uma teoria geral da Estratégia reúne um conjunto de *explanandas* e suas *explanans*. Para chegar a essas explanandas, um ponto de partida pode ser a decomposição do resultado estratégico de uma firma, o seu desempenho. A variável desempenho é comumente usada nas investigações empíricas da estratégia, como o resultado da posse de vantagens competitivas pela firma. Algumas dessas investigações indicam que várias dimensões têm efeitos significativos no desempenho, tais como: o ano do calendário, a indústria que empresa compete, a corporação que empresa pertence, efeitos específicos do segmento do negócio, efeito da unidade de negócios (RUMELT, 1991; McGRAHAN; PORTER, 1997; BRITO; VASCONCELOS, 2004; BRITO; VASCONCELOS, 2005).

Os efeitos mais significativos no desempenho estão ligados à indústria e a unidade de negócios e a corporação. Analisando dessa forma, pode-se afirmar que estes fatores são relevantes para a construção teórica da Administração Estratégica e devem ser explicados na teoria. A abordagem da estratégia pela indústria (PORTER, 1980) e pela unidade de negócios (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993) se propõe a explicar as fontes de geração e sustentabilidade da vantagem competitiva.

Estes esforços se concentram fortemente na chamada estratégia de negócios, limitando a formulação de estratégias em uma unidade de negócios. Para empresas diversificadas, as estratégias são as estratégias corporativas, que guardam distinções das estratégias de negócios, especialmente na administração de um portfólio de negócios.

Essas abordagens da estratégia são voltadas para o seu conteúdo, ou seja, para o que é estratégia, enquanto o processo da estratégia se preocupa em como ela é alcançada e mantida. O processo da estratégia lida com as interações sociais entre os diversos atores e como essas interações resultam em vantagens competitivas para a firma. Neste aspecto, as contribuições da Sociologia são especialmente marcantes, introduzindo perspectivas da estratégia como

prática social (WHITINGTON, 1996; JHONSON et al, 2007), o incrementalismo lógico (QUINN, 1989), as estratégias emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985), o comportamento humano (CYERT; MARCH, 1963) e a micro-política da organização (PETTIGREW, 1973).

Além disso, durante a implementação da estratégia, os sistemas de controles da execução possuem peculiaridades. As mensurações estratégicas vão além de mensurações financeiras ou contábeis, exigindo o acompanhamento de aspectos intangíveis da organização, tais como aprendizagem e crescimento, processos organizacionais e os clientes (KAPLAN; NORTON, 1997), que contribuem de maneira determinante para o sucesso estratégico.

Finalmente, a estratégia também tem se preocupado com abordagens mais agregadas como regiões ou nações (PORTER, 1990; 1998). Nestes aspectos, o incremento da produtividade e inovação proporcionado pela estratégia tem resultados sociais compensadores para o desenvolvimento econômico regional

Assim, propõe-se que quatro *explanandas* formam uma gama suficiente de eventos para constituir uma teoria geral da Administração Estratégica, são elas:

- (1) **Vantagem Competitiva:** a obtenção e sustentabilidade da vantagem competitiva ocorrem pelo aproveitamento simultâneo das fontes internas e externas da firma;
- (2) **Estratégia Corporativa:** as atividades da corporação exercem impacto direto na formação e sustentabilidade da vantagem competitiva;
- (3) **Processo da Estratégia:** a formação e a sustentação da vantagem competitiva é um processo socialmente complexo, que envolve relações de poder, abordagens institucionais e ferramentas de controle do desempenho; e
- (4) **Resultados Sociais:** A busca por resultados superiores da Administração Estratégica entra em conflito com os resultados socialmente desejáveis da competição perfeita e produz outros macro-resultados para a sociedade.

Cada uma das *explanandas* podem se desenvolver pela conversa entre diferentes disciplinas e campos de estudos, entretanto, a formação de uma linguagem comum não pode ser negligenciada, pois devem ocorrer conversas, também, entre as diferentes *explanandas*. O presente trabalho se concentra apenas na primeira das *explanandas*, apontando que o campo da Administração Estratégica já possui explicações sobre as fontes internas (BARNEY, 1991;

PETERAF, 1993; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e externas (PORTER, 1980; PORTER, 1985) da vantagem competitiva, mas falha em considerar as explicações sobre sua obtenção e sustentação de vantagem competitiva simultaneamente por suas fontes internas e externas.

A construção de teorias não é uma tarefa simples e faz parte da natureza da ciência a verificação e a constatação empírica de suas explicações. No entanto, o que vem pela frente não vai ou não pode ser verificado empiricamente. Mas este esforço não é em vão, pois a flexibilização do rigor exigido na pesquisa científica pode contribuir para o desenvolvimento teórico e a geração de novos insights.

4 OS INTERLOCUTORES: OS ECONOMISTAS, OS *MARKETERS* E OS ESTRATEGISTAS

A conversa multidisciplinar desenvolvida tem três participantes principais: os economistas, os *marketers* e os estrategistas. A Economia contribui com diversas teorias que fundamentam diferentes estudos da Administração Estratégica. Ao tratar de fundamentos econômicos, pode-se indicar que há uma tensão entre a economia neoclássica e a estratégia (TEECE, 1984). Não é por acaso que as bases econômicas exploradas logo a seguir são, de forma mais intensa ou não, manifestações de insatisfações ou explorações de lacunas da economia neoclássica. Teece (1984) aponta que os economistas e os estrategistas estão concentrados em fenômenos diferentes, pois os primeiros tratam de questões normativas de políticas públicas e alocações de recursos pelo mecanismo preço, enquanto o estrategista está ocupado com decisões de gerentes na alocação de recursos com vistas no desempenho superior.

Cabe ressaltar que não é a aplicação da microeconomia na teoria de estratégia que possibilitará o diálogo, mas sim a inspiração em algumas intuições da Economia na formação de um conjunto de conceitos, pressupostos e métodos comuns para a Administração Estratégica. Este mesmo lembrete pode ser dado aos conceitos de Marketing explorados. Apenas quatro conceitos do Marketing são abordados, mas suas contribuições são importantes para construir ligações entre teorias e para esclarecer possíveis confusões. O terceiro interlocutor são os estrategistas propriamente ditos, que apesar de integrarem um mesmo campo de pesquisa, se estranham devido às suas diferenças.

Neste capítulo, os aspectos mais importantes de cada uma das perspectivas são descritos, analisados e explicitados, para depois serem colocados em cima da mesa, para uma conversa franca e aberta.

4.1 BASES ECONÔMICAS DA ESTRATÉGIA

A Economia pode ser caracterizada como uma área do conhecimento que possui um *mainstream* bem definido, com uma doutrina internamente consistente e com pesquisadores e praticantes receosos em relação às mudanças de suas bases principais. Nos últimos quarenta

anos, alguns movimentos discretamente têm formado alguns subcampos na teoria econômica, como a Nova Economia Institucional (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1996; NELSON; WINTER, 1982). Isso é percebido pelo reconhecimento da importância de alguns conceitos – tais como: incerteza, assimetria da informação, racionalidade limitada, oportunismo e especificidade do ativo – que têm abalado alguns dos principais axiomas da teoria neoclássica (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1991) e participam diretamente do próprio desenvolvimento do campo da Administração Estratégica (CONNER, 1991; RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1991; RAMOS-RODRIGUEZ; RUÍZ-NAVARRO, 2004).

Os principais conceitos e explicações da Economia são revisados para posterior discussão de suas implicações na pesquisa e construção de uma teoria da vantagem competitiva. Inicialmente, alguns aspectos centrais da economia neoclássica destacados, a fim de demonstrar como as contribuições da Organização Industrial, da Nova Economia Institucional, de Edith Penrose e Joseph Schumpeter ampliaram ou modificaram o *mainstream* da teoria econômica, pois são esses pensamentos econômicos que estão presentes no desenvolvimento da Administração Estratégica.

4.1.1 Teoria Econômica Neoclássica e a Competição Perfeita

O século XVIII marca o início da Economia como uma ciência com a obra clássica de Adam Smith, de título *A Riqueza das Nações*, publicada em 1776, talvez marque o início, pois sistematiza a interpretação dos problemas e fenômenos da atividade econômica, razão pela qual Adam Smith é constantemente apontado como o pai da Economia Moderna (WALRAS, 1996; PINHO, 2006).

Considerando o *mainstream* da teoria econômica, produto dos séculos de desenvolvimento a partir da obra clássica de Smith, a preocupação central da Economia é a alocação eficiente dos recursos para uso produtivo. Isto acarreta uma análise mista entre a positiva e a normativa, ou seja, ora a Economia tenta descrever o mundo tal como ele é (análise positiva); e ora a Economia tenta prescrever como o mundo deveria ser (análise normativa).

O pensamento dominante da economia neoclássica tem como característica o equilíbrio estático e a maximização do lucro, um modelo estático-maximizador. O equilíbrio estático ocorre pelas alterações no decorrer das funções “oferta e procura”, que provocam situações de desequilíbrios transitórios que passam para uma nova situação de equilíbrio

rapidamente, coordenado pelo mecanismo preço. A sociedade, sob a ótica do mecanismo-preço é vista não como uma organização, mas sim como um organismo, pois ela funciona por si mesma. O aspecto da maximização do lucro é explicitado na “teoria da firma” em que a empresa define sua alocação de recursos pela maximização do resultado, ou seja, a firma é uma caixa-preta que arranja os fatores de produção pelas funções de custos (funções de produção), de maneira a encontrar a situação de retorno máximo, em que a receita marginal é igual ao custo marginal²⁸.

A empresa é, portanto, tratada como uma unidade de transformação tecnológica, pois

[a]spectos organizacionais ou de relacionamento com clientes e fornecedores são sumariamente ignorados, de tal modo que a firma pode ser representada como uma função de produção, cujas entradas são os vários insumos necessários à produção e as saídas, os bens produzidos por elas (AZEVEDO, 2006, p. 208).

A expressão *ceteris paribus* é frequentemente encontrada nas explicações dos modelos econômicos, indicando que as variáveis que não estão sendo estudadas são mantidas constantes. O realismo do objeto de análise é trocado pela simplicidade inerente a um modelo teórico, que pode ser observada no modelo da competição perfeita. A competição perfeita normalmente pressupõe que (1) existem muitos vendedores e compradores – são tomadores de preço; (2) é considerado apenas um produto²⁹ que é igual aos produtos vendidos pelos concorrentes; (3) as informações são de pleno conhecimento e de livre obtenção; (4) os administradores têm a racionalidade ilimitada; e (5) não há barreiras de entrada ou saída. Nesta situação, há uma homogeneidade entre as firmas, que na busca da maximização do retorno são guiadas pelo mecanismo preço a uma situação de equilíbrio de lucro econômico zero (distribuição equitativa das riquezas – bem comum). Os desequilíbrios são sempre transitórios, pois um excesso de lucro seria estabilizado por novos entrantes e, em contraposição, o retorno abaixo do lucro econômico zero forçaria a saída de algumas firmas.

Pelo nível elevado de abstração, a economia neoclássica falha em ser uma representação explicativa da realidade, tornando-se mais próximo de um arcabouço de princípios analíticos para a interpretação da realidade para obtenção do bem comum (ou

²⁸ Princípio marginalista marshalliano, em referência a Alfred Marshall. “Segundo esse enfoque, uma empresa tinha como único objetivo a maximização do lucro, tendo todo conhecimento de suas funções de custos e demanda. Como consequência, considerava-se que a decisão fundamental da empresa consistia em escolher o nível de operação que o lucro fosse máximo, correspondendo à quantidade em que custo marginal e receita marginal [...] se iguallassem” (AZEVEDO, 2006, p. 204).

²⁹ O termo produto é empregado se referindo tanto a produtos como para serviços, evitando a monotonia na leitura causada por excesso de termos prolongados como produto/serviço.

distribuição equitativa das riquezas). Em consequência, surgem explicações complementares, destacando os movimentos da Organização Industrial e da Nova Economia Institucional.

4.1.2 Organização Industrial: contribuições de Bain e Mason

A Organização Industrial (doravante OI) surge na preocupação com a incapacidade dos modelos econômicos ortodoxos em tratar os problemas reais. Os modelos tradicionais (como o da competição perfeita, por exemplo) se afastam da realidade, devido ao elevado nível de abstração característico dos próprios pressupostos adotados. Na realidade concreta, as decisões dos administradores não são tomadas unicamente pelas funções de custo e com vistas à maximização do lucro, mas sim “levando em consideração a interdependência dessas ações e daquelas dos seus concorrentes” (AZEVEDO, 2006, p. 204).

A OI, portanto, desenvolve-se a partir do relaxamento dos principais pressupostos da concorrência perfeita, incorporando as fricções do mundo real (AZEVEDO, 2006). O principal modelo desenvolvido tem início com o trabalho de Mason (1939) e posterior desenvolvimento com Bain (1965), formando o chamado paradigma SCP (Estrutura-Condução-Desempenho).

Foi Mason (1939) quem abriu caminho para a discussão na OI dos aspectos da firma desconsiderados pela concorrência perfeita – especialmente quanto à interdependência entre as ações das firmas e concorrentes (AZEVEDO, 2006, p. 206). Em mercados perfeitos, os preços de mercado não são objetos passíveis de serem julgados e definidos pela empresa. Assim, o que Mason (1939) propõe é que o comportamento da firma não é determinado pelas variáveis ambientais, mas sim por um comportamento estratégico, no qual há interação entre as decisões dos clientes, dos concorrentes e da própria firma. Neste sentido, o mecanismo-preço perde sua função de coordenador econômico dentro da firma, pois o preço passa ser uma variável de escolha da firma e não simplesmente de acatamento (ou uma variável tomada como dada). Ou seja, a ação da firma não apenas é livre da “mão invisível”, mas também altera o ambiente competitivo.

Conforme explicitado por Azevedo (2006, p. 207), Mason (1939), então, começa a delinear o paradigma SCP³⁰.

Dado um tipo de estrutura de mercado, as firmas poderiam optar por um leque de possíveis estratégias (condutas) conforme seu objetivo. A escolha da estratégia,

³⁰ Foi mantida a sigla do original em inglês: *Structure – Conduct – Performance*, podendo ser traduzido para Estrutura – Conduta – Desempenho.

juntamente com a estrutura de mercado que se inseria, determinaria o resultado do sistema econômico (desempenho). [...] [U]m tipo de estrutura de mercado limitaria e condicionaria a conduta das firmas, o que teria efeitos sobre o desempenho econômico.

No mesmo sentido, Bain (1965) analisa a estrutura do mercado e a conduta das firmas como determinantes do desempenho, ao investigar as diferenças de desempenho entre diferentes firmas. A concentração de Bain (1965) está no arranjo do ambiente que uma firma opera e como esta firma se comporta como produtor, como comprador e como vendedor. Assim, Bain (1965) denomina sua abordagem como “externa” e “comportamental”, mas sem preocupação com os arranjos internos da firma, pois este seria um enfoque das ciências gerenciais.

Como estrutura do mercado se entende as características fundamentais que determinam as relações mútuas de vendedores e compradores. Essas características são as que influenciam a natureza da competição e da precificação, podendo servir de limitador ou condutor dos desempenhos obtidos por uma empresa. As características principais da estrutura do mercado, enfatizados por Bain (1965) são: (1) o grau de concentração de vendedores; (2) o grau de concentração dos compradores; (3) o grau de diferenciação entre os produtos; e (4) as condições de entrada. Já a conduta, Bain (1965, p. 3) define como “as práticas, políticas e dispositivos que as empresas exploram para chegar a ajustes aos mercados no qual participam”³¹ e envolvem aspectos como precificação, estratégia de produtos e propaganda, P&D, expansão da capacidade, entre outros.

A ideia central do paradigma SCP é avaliar as diferenças de desempenho entre as firmas “reais” (encontradas na realidade) e o desempenho ideal da firma, conforme o modelo da competição perfeita. A preocupação é que as firmas podem determinar preços acima do custo marginal do produtos, o que é socialmente indesejado, pois isso significa ineficiências na alocação de recursos (os recursos não seriam distribuídos equitativamente). Assim, o paradigma SCP desenvolve uma relação causal entre estrutura do mercado que influencia e restringe a conduta das firmas que, por fim, resultam no desempenho do mercado.

A OI, portanto, não tem a ambição de servir de modelo alternativo ao modelo econômico ortodoxo, mas sim complementa o modelo na tentativa de identificar as imperfeições e ineficiências na alocação de recursos, a fim de fundamentar a adoção de políticas de defesa da concorrência. O paradigma SCP identifica os elementos na estrutura do

³¹ “the practices, policies, and devices which they explore in arriving at adjustments to the markets in which they participate” (BAIN, 1965, p. 3).

mercado e na conduta das empresas que promovem resultados prejudiciais, possibilitando a ação das políticas públicas e a aproximação do mercado ao modelo da competição perfeita.

Pela lógica da OI – especialmente no trabalho de Mason (1939) –, a firma é ativa, no sentido de não ser tomadora de preço. Entretanto, Bain (1965) adota um paradigma SCP, na qual a firma é passiva ao se ajustar à estrutura do mercado em uma conduta limitada para se atingir um desempenho observado. “Bain vai buscar na estrutura do mercado suas principais explicações para o desempenho econômico. Nesse sentido, a cadeia causal proposta por Mason [(1939)] é transformada na relação direta entre estrutura e desempenho” (AZEVEDO, 2006, p. 209), pois para Bain (1965), em última análise, a estrutura determina o desempenho no paradigma SCP.

4.1.3 Nova Economia Institucional

Também contrastando com os modelos da economia neoclássica, a Nova Economia Institucional se concentra em uma explicação alternativa da organização da atividade econômica, da natureza da firma e de seu papel no processo econômico. Pode-se afirmar que a Nova Economia Institucional teve início no trabalho clássico de Coase (1937), em que o autor chama a atenção para a distinção entre a alocação de recursos no sistema econômico (mercado) e a alocação de recursos na firma. Enquanto na primeira opção a alocação era coordenada pelo mecanismo preço, na segunda teria um mecanismo coordenador da ação humana, chamado por ele de empreendedor.

Para explicar esta distinção Coase (1937) afirma que mesmo no mecanismo preço as trocas ocorridas no “mercado aberto” possuem custos³² e, considerando que há incertezas no mercado, nem todos os custos podem ser previstos, o que resulta na formação da firma, capaz de internalizar as transações com custos menores que o mercado aberto. Assim, poderiam existir diferentes formas de organizar as transações, como o mercado, contratos de longo prazo ou firmas. A firma passa a existir quando sucessivos contratos de curto prazo³³ (as trocas no mercado) passam a ser inviáveis e é necessário um contrato de longo prazo que não pode ser rigidamente definido, o que leva à internalização da atividade. Esta é a explicação de Coase (1937) para a razão da existência da firma.

³² Por exemplo, os custos de determinar os preços relevantes ou os custos de negociação e conclusão de um contrato de transação (COASE, 1937, p. 390-391).

³³ Contratos em que as situações envolvidas podem ser previstas – mínimo de incerteza.

Embora o trabalho de Coase (1937) marque o início de uma nova corrente de pensamento econômico, a Nova Economia Institucional se desenvolveu em vertentes diversas, formando um conjunto de correntes de pensamento parcialmente sobrepostas (LOKETT; THOMPSON, 2001). Para a dissertação, a concentração será na teoria dos custos de transação (WILLIAMSON, 1975; 1979; 1996) e na economia evolucionária (NELSON; WINTER, 1982).

4.1.3.1 Teoria dos Custos de Transação (TCT)

O movimento da nova economia institucional interessada na origem, incidência e ramificações dos custos de transação é aqui denominado Teoria dos Custos de Transação. Foi Coase (1937) quem demonstrou que a alocação de recursos poderia ser regulada pelo mercado aberto, por contratos de longo prazo ou internalizados na empresa, dependendo dos custos de transação envolvidos em cada uma dessas situações. A transação envolve a transferência de bens ou serviços e pode ocorrer suavemente ou não e os custos de transação são as fricções ocorridas entre transações.

Os economistas (neoclássicos) frequentemente trabalham com pressupostos que desconsideram funções do comportamento humano na atividade econômica. A TCT resgata este aspecto negligenciado, assumindo duas suposições básicas sobre o comportamento humano: a racionalidade limitada e o oportunismo. O homem é intencionalmente racional, mas essa racionalidade é limitada (SIMON, 1961), ou seja, há limites em coletar, armazenar e processar informações sem ocorrer erros. O homem, também, tende à busca do interesse próprio, inclusive com astúcia³⁴, apresentando comportamento oportunista.

Existem situações complexas em que os limites da racionalidade são atingidos, levando à incapacidade de processamento pleno das informações e a dificuldade ou impossibilidade de lidar com a totalidade de aspectos a serem considerados na tomada de decisão. A racionalidade limitada é um obstáculo à “decisão perfeita”, criando incertezas nessas decisões. Assim, as transações ocorrem em condições de incerteza e complexidade, o que gera custos para o processo decisório e para a realização da transação.

Nessas condições de incerteza, há necessidade de realizar contingências e a fixação de termos para a execução anteriormente à execução de uma transação. Da mesma forma, há

³⁴ Nos textos em inglês, o termo utilizado é *guile*, traduzido na dissertação como “astúcia”. O sentido dado é de um comportamento inteligente, mas desonesto, de maneira a ludibriar outra pessoa.

também a necessidade de criar mecanismos de controle e monitoração posteriores à transação. Existem, portanto, custos que são *ex ante* e *ex post* às transações, necessários para minimizar os riscos que do oportunismo.

As principais dimensões envolvidas nos custos de transação são: (1) a frequência que a transação ocorre; (2) o grau de incerteza envolvido; e (3) a especificidade do ativo. Devido à racionalidade limitada, a incerteza existe em qualquer situação, podendo ocorrer em menor ou maior grau. A frequência está ligada ao número de vezes que a transação ocorre. A especificidade do ativo ocorre quando este é não-negociável no mercado. Um item não-especializado entre seus usuários pode ser facilmente transferido ou substituído por fontes alternativas, pois possui riscos mínimos.

A visão da TCT é contratual, em um esforço de identificação, explicação e atenuação dos perigos dos contratos, perigos resultantes do oportunismo (incluindo a trapaça) e a racionalidade limitada. As transações são organizadas pela minimização de seus custos, de forma a esclarecer as estruturas de governança para economia de custos resultantes dos perigos da transação. Dessa forma, a firma é um mecanismo de governança e como existem diferentes tipos de transação, diferentes estruturas de governança podem ser originados (WILLIAMSON, 1979).

4.1.3.2 Teoria Evolucionária da Mudança Econômica de Nelson e Winter

Nelson e Winter (1982) desenvolvem uma teoria evolucionária das capacidades e comportamentos da firma, que é útil na compreensão da mudança econômica. A ideia central do modelo evolucionário se fundamenta na incapacidade dos modelos neoclássicos – chamados de modelo ortodoxo – em entender a mudança econômica. O modelo econômico ortodoxo é formalização do pensamento traçado por Mill, Marshall e Walras, a partir dos trabalhos de Smith, Ricardo, que se concentra na microeconomia e nos métodos de análise econômica. Esse modelo carrega inadequações, devido à distorção da realidade causada pelas suposições básicas sobre os comportamentos e as capacidades humanas e organizacionais (NELSON; WINTER, 1982).

Esse modelo ortodoxo volta o foco para análises estáticas, concentrando nas condições de equilíbrio da economia e na formulação matemática da sua teoria, deixando de prestar atenção na teorização da dinâmica econômica. Assim, duas premissas são tomadas pelos autores na formulação da teoria evolucionária: (1) “a mudança econômica é importante e

interessante³⁵ (NELSON; WINTER, 1982, p. 3) e (2) “uma grande reconstrução das fundamentações teóricas da economia é pré-condição para o avanço significativo de nossa compreensão da mudança econômica”³⁶ (NELSON; WINTER, 1982, p. 4).

Fazendo uma analogia com as Ciências Naturais, especificamente a Biologia e a teoria da evolução de Darwin (seleção natural), a teoria evolucionária trata das formas de sobrevivência das firmas e o seu crescimento dentro do ambiente competitivo. O material “genético” envolvido nessa evolução pela seleção natural envolve as habilidades, rotinas, aprendizagem e cognição da organização. Nesta ótica, as habilidades individuais são aprendidas durante a prática, como um programa de ações pré-definidas em circunstâncias específicas que ocorre sem que o indivíduo o acesse conscientemente³⁷.

As habilidades individuais são relacionadas ao comportamento mais agregado das rotinas organizacionais, assumindo que parte significativa das rotinas organizacionais envolve substancialmente as habilidades desenvolvidas no nível individual. Dessa forma, as rotinas de uma organização são as habilidades formadas pelo acúmulo de informações e conhecimento tácitos intrínsecos nas rotinas, que conduzem o funcionamento da organização. Esse arcabouço de rotinas cria opções de escolhas dos administradores não de maneira ampla, mas sim de maneira estreita e idiossincrática.

A firma, portanto, pode ser vista como um conjunto de habilidades, procedimentos e regras que guiam as decisões em dados contextos, resultado da aprendizagem e conhecimentos prévios. As firmas que possuem rotinas mais adequadas ao ambiente tendem a ser lucrativas, a se expandirem e, em consequência a sobreviver, enquanto, aquelas que possuem rotinas inadequadas não alcançarão rentabilidade positiva.

A perspectiva evolucionária da mudança econômica alia conceitos de conhecimento tácito e rotinas com o esforço da melhoria e inovação da competição *schumpeteriana* (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1991). Analisando as rotinas em um framework de variação oferecido pela competição *schumpeteriana*, a teoria evolucionária tenta explicar como essas rotinas são selecionadas pelo ambiente e são disseminadas pela replicação e

³⁵ “economic change is important and interesting”.

³⁶ “a major reconstruction of the theoretical foundations of our discipline is a precondition for a significant growth in our understanding of economic change”.

³⁷ É uma memória operacional, formada por conhecimento tácito. O conhecimento tácito é aquele que não pode ser articulado; aquele que sabemos mas não somos capazes de explicá-lo. “In short, much operational knowledge remains tacit because it cannot be articulated fast enough, because it is impossible to articulate all that is necessary to a successful performance, and because language cannot simultaneously serve to describe relationship and characterize the things related” (NELSON; WINTER, 1982, p. 82).

imitação, proporcionando a lucratividade e conseqüente sobrevivência (LANGLOIS; EVERETT, 1993).

4.1.4 Os Ciclos Econômicos de Schumpeter

Schumpeter (1988) apresenta dois processos econômicos que podem ser distintamente identificados: o fluxo circular da vida econômica e o desenvolvimento econômico. No primeiro processo a vida econômica é condicionada pelas circunstâncias dadas, que regulam as correntes de bens e de dinheiro. Esse mecanismo circular ocorre essencialmente da mesma forma com o passar do tempo, possibilitando que os acúmulos de experiências e vivências (o período passado) dos indivíduos governem suas ações. Dessa forma, as famílias (consumidores) e as empresas (produtores) agem com base em aspectos empiricamente dados e observados, se adaptando às modificações que aparecem.

O fluxo circular explica as tendências do sistema econômico no caminho para as situações de equilíbrio e negligenciam as transformações que levam ao desenvolvimento econômico, que tem um caráter totalmente distinto do fluxo circular.

O desenvolvimento, no sentido em que o tomamos, é um fenômeno distinto, inteiramente estranho ao que pode ser observado no fluxo circular ou na tendência para o equilíbrio. É uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente (SCHUMPETER, 1988, p. 47).

Essas transformações que são espontâneas e descontínuas e que perturbam os equilíbrios alcançados no fluxo circular da economia não surgem das mudanças ou aparecimentos de necessidades dos consumidores, mas sim nas práticas produtivas e comerciais.

[É] o produtor que, via de regra, indica a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; [...] [p]ortanto, apesar de ser permissível e até necessário considerar as necessidades dos consumidores como uma força independente e, de fato, fundamental na teoria do fluxo circular, devemos tomar uma atitude diferente quando analisamos a mudança (SCHUMPETER, 1988, p. 48).

O segundo processo econômico de Schumpeter (1988) é denominado de teoria do desenvolvimento econômico, que possui três elementos principais: (1) a nova combinação dos meios de produção; (2) o crédito; e (3) o empreendedor³⁸. Produzir é combinar fatores; na

³⁸ Em Schumpeter (1988) o termo utilizado é “empresário”. Entretanto, julgou-se mais adequado alterar o termo para “empreendedor”, por considerá-lo mais próximo da distinção feita pelo próprio Schumpeter (1988) que

medida em que essa combinação se modifica, incrementando e adaptando continuamente, o crescimento ocorre, mas não ocorre o desenvolvimento na perspectiva *schumpeteriana*. O desenvolvimento econômico ocorre quando há uma combinação descontínua desses fatores – a inovação – que revoluciona a estrutura econômica, destruindo o que existia e criando algo novo, em um processo chamado de Destruição Criativa (SCHUMPETER, 1984, p. 110-116).

O crédito é o segundo aspecto a ser considerado, possuindo a função de possibilitar o desenvolvimento, pois fornece a alavancagem que não era possível quando os investimentos dependiam da disponibilidade de grandes volumes de riquezas particulares. E, por fim, um papel central é desempenhado pelo empreendedor que é capaz de visualizar novas combinações e liderar o empreendimento delas.

Assim, a natureza do desenvolvimento econômico não é adaptativa e contínua – como o crescimento do processo econômico circular –, mas sim revolucionária e que ocorre de dentro para fora: “[e]ntendemos por ‘desenvolvimento’, portanto, apenas as mudanças da vida econômica que não lhe forem impostas de fora, mas que surjam de dentro, por sua própria iniciativa” (SCHUMPETER, 1988, p. 47). Esse desenvolvimento é caracterizado por sucessivas situações alternantes de crescimento acentuado e depressão:

[T]odo boom é seguido por uma depressão, toda depressão por um boom. [...] [O] boom termina e a depressão começa após a passagem do tempo que deve transcorrer antes que os produtos dos novos empreendimentos possam aparecer no mercado. E novo boom se sucede à depressão, quando o processo de reabsorção estiver terminado (SCHUMPETER, 1988, p. 142).

Essas situações alternantes são os ciclos econômicos (SCHUMPETER, 1939), considerados eventos que caracterizam essencialmente a manifestação do capitalismo desenvolvido.

4.1.5 Teoria do Crescimento da Firma de Penrose

O trabalho de Penrose (1959) tem o propósito central de formular uma teoria geral do crescimento da firma. A autora considera inadequada a visão neoclássica da firma (a “teoria de firma”) como desprovida de vicissitudes, pois no pensamento neoclássico o crescimento da firma não ocorre, mas sim há um ajustamento do seu tamanho às condições ambientais. A

separa os empreendedores dos meros administradores. Ainda segundo Schumpeter (1988), o empreendedor é um tipo especial de empresário. A mudança do termo também se justifica pelas conceituações e explicações em Schumpeter (1949b).

firma, portanto, deixa de ser “órgão” de alocação de recursos para maximização dos resultados que funciona dentro do “organismo” econômico.

A definição adotada de firma por Penrose (1959) é um conjunto amplo de recursos que estão interligados a uma estrutura administrativa. Esses recursos podem ser combinados de variadas maneiras formando diferentes atividades produtivas, o que a autora chama de serviços. Assim, todo recurso encontrado em uma empresa tem potencial para formar inúmeros serviços. Dois tipos de recursos são identificados: os recursos materiais e os recursos humanos.

A firma possui uma unidade administrativa que decide e determina as disposições e usos dos recursos, ou seja, o tamanho da firma pode ser bem dimensionado pela proporção de recursos utilizados. O tamanho da firma ou o crescimento da firma, adotando esta perspectiva da firma produtiva, é resultado das ações de seus administradores ao perceber as oportunidades produtivas³⁹. Seguindo essa lógica, a autora tenta ligar como a administração coordena a alocação dos recursos com o crescimento da firma.

Além disso, a motivação do lucro como pressuposto de estudo da firma é substituída pela idéia de decisões guiadas por oportunidades de ganhar dinheiro. Penrose (1959) considera que os administradores não têm por objetivo final o lucro, tendo em vista que esse administrador recebe um salário e quanto maior a parte do retorno permanecer na firma como investimento, maior possibilidade esse administrador terá. Assim, pode-se afirmar que o administrador busca o pagamento de dividendos mínimos para manter o acionista satisfeito e, também, busca uma satisfação pessoal do trabalho bem realizado e reconhecido e as possibilidades de maiores postos com maiores salários.

Seguindo esta suposição inicial sobre a firma, Penrose (1959) se propõe a formular uma teoria geral do crescimento da firma. Nesta tarefa, a identificação dos incentivos ao crescimento e das limitações ao crescimento são temas centrais, pois permitem explicar a natureza e as limitações internas às taxas de crescimento e a natureza e as limitações do crescimento pela diversificação e pelas fusões e aquisições.

Entre os fatores internos do crescimento, Penrose (1959) explora o tamanho da equipe de administração, o perfil dessa equipe, os riscos e as incertezas sobre as expectativas de futuro e o tamanho da demanda existente ou “criada”⁴⁰. A diversificação, por sua vez, guarda

³⁹ Segundo Penrose (1959), são as possibilidades percebidas como aproveitáveis pelos administradores da firma.

⁴⁰ Penrose (1959) considera que os empresários empreendedores não tomam a demanda como dada, mas antes como algo passível de atuação, especialmente com ações de publicidade e esforços de marketing.

relações com fatores ambientais, especificamente os concorrentes e a demanda da firma. A diversificação reduz as vulnerabilidades da firma em relação a todos os tipos de mudanças ambientais, seja nas ações dos concorrentes, seja nas alterações transitórias ou permanentes nas condições de demanda.

Analisados os processos de crescimento interno, passa-se aos processos externos. O crescimento sem a expansão interna da firma ocorre por meio de fusões e aquisições. Penrose (1959) define fusões e aquisições como qualquer forma de combinação entre as firmas existentes, sendo que a aquisição corresponde a um dos tipos possíveis de fusão. Uma firma pode optar por uma fusão quando: deseja entrar em um novo mercado; para reduzir concorrência; e adquirir um ativo específico. As fusões e aquisições, normalmente, são a trajetória mais curta para o crescimento da firma.

A ideia fundamental na teoria de Penrose (1959) é que o crescimento da firma dependerá dos recursos que ela possui, pois sua intensidade de expansão é determinada pelos serviços administrativos disponíveis. Assim, os fatores que determinam a disponibilidade de serviços administrativos, em consequência, determinam a taxa de crescimento da firma.

4.1.6 Aspectos gerais das teorias revisadas

A economia neoclássica ortodoxa, mais especificamente o modelo da competição perfeita, é uma espécie de “pacote fechado”, no qual as diversas teorias se relacionam de forma coerente e lógica. Entretanto, para atingir esta avançada precisão teórica, os economistas são dirigidos à simplificação demasiada da realidade, deixando lacunas a serem exploradas. As demais teorias abordadas exploram estas lacunas, ora complementando o pensamento ortodoxo e ora desenvolvendo novos subcampos econômicos. O quadro 10 a seguir destaca os aspectos centrais de cada uma das teorias, o que permite avaliar as diferenças entre elas, especialmente do propósito explicativo de cada uma.

Quadro 10 – Principais aspectos das teorias econômicas

Pensamento da Economia	Unidade de análise básica	Suposições sobre o comportamento das pessoas	Descrição da firma	Propósito explicativo
Economia neoclássica (Competição Perfeita)	Indústria (produtos e serviços)	Homem econômico; racionalidade ilimitada	Função da produção. A firma é uma unidade de transformação tecnológica. A firma é tomadora de preço e a alocação de recursos é definida pelo mecanismo preço.	Modelo estático/maximizador. Preocupada com a alocação eficiente dos recursos e distribuição equitativa das riquezas
Organização Industrial (OI)	Indústria ou grupos de firmas	Não há posicionamento explícito sobre este aspecto na OI. Mason (1939) assume que os gerentes, em suas decisões, estão sujeitos às pressões do mercado e por considerações internas da firma. Já Bain (1965) afirma que este aspecto não é foco da Economia, mas sim dos Estudos Organizacionais	Na perspectiva de Mason (1939) a firma é ativa, pois age considerando as reações de seus concorrentes e age para modificar o seu ambiente; Na OI de Bain (1965) as firmas não são objeto de análise.	Investigar os fatores determinantes das diferenças de desempenho entre firmas. Identificar as imperfeições do mercado para elaboração de políticas antitruste.
Ciclos Econômicos de Schumpeter⁴¹	Ciclos econômicos	Nega o homem econômico; as pessoas agem tendo como referência o desejo da sociedade, do ponto de vista do dever, trazendo consigo uma sanção social ou divina.	O produtor tem papel essencial no processo de desenvolvimento econômico, pois é o gatilho que o inicia pela inovação. O empreendedor tem papel central neste processo e o consumidor é “disciplinado” pela mudança promovida.	Distingue o processo do fluxo circular, cujo crescimento é contínuo e uniforme, do processo de desenvolvimento econômico. Entender o desenvolvimento econômico é esclarecer os ciclos econômicos iniciados por inovações e consequente boom seguido de uma depressão, reiniciando o ciclo com um novo boom.

⁴¹ A análise apresentada no quadro se concentra no processo de desenvolvimento econômico em detrimento do fluxo circular.

Pensamento da Economia	Unidade de análise básica	Suposições sobre o comportamento das pessoas	Descrição da firma	Propósito explicativo
Teoria do Crescimento da Firma (Penrose)	Recursos	Os administradores não buscam a maximização do lucro. Pelo contrário, buscam pagar o dividendo mínimo para o acionista não reclamar e manter o capital excedente para o reinvestimento. Além disso, o administrador busca satisfação pessoal pelo crescimento bem-sucedido de sua firma e pela possibilidade de alcançar novos postos com maiores salários.	Um conjunto amplo de recursos que estão interligados a uma estrutura administrativa.	Formular uma teoria geral do crescimento da firma. A lógica do argumento de Penrose é que a alocação de recursos da firma não depende do mecanismo-preço, mas sim dos administradores. Assim, investigar os administradores, os recursos e como esses administradores alocam esses recursos permite explicar como as firmas crescem.
Teoria Evolucionária (Nelson e Winter)	Rotinas	Nega a racionalidade ilimitada do modelo neoclássico. O homem possui uma memória de habilidades aprendidas pela prática, não acessível pela consciência, como se fosse uma programação. Essas habilidades individuais se refletem na rotina organizacional.	Firmas são vistas como possuidoras de várias capacidades, procedimentos e regras que, de certa forma, dirigem as possíveis decisões a um espectro restrito e idiossincrático. As rotinas formadas guiam as decisões da empresa	Explicar a mudança econômica pela seleção e disseminação de rotinas organizacionais mais adaptadas ao ambiente.
Teoria dos Custos de Transação (TCT)	Transação	Racionalidade limitada (intenção racional, mas limitada); e oportunismo (incluindo a astúcia)	Meio alternativo de realização de transações; é um mecanismo de governança (conjunto complexo de contratos que regem as transações internas)	A teoria considera, portanto, condições comportamentais e pode esclarecer as estruturas de governança para economia de custos resultantes dos perigos da transação. Tem fundamentado trabalhos que buscam esclarecer os limites da empresa e as decisões de diversificação, terceirização, franchising, entre outros

Fonte: elaboração própria

4.2 VANTAGEM COMPETITIVA EM PORTER E NA VBR

A questão central do campo da Administração Estratégica é por que algumas empresas superam outras? As firmas com estratégias de sucesso obtêm um desempenho persistentemente superior, pois são capazes de gerar uma vantagem competitiva. Entender as fontes da vantagem competitiva tem se tornado uma das principais áreas de pesquisa no campo da Administração Estratégica (RUMELT, 1984; PORTER, 1985; BARNEY, 1991). Mas o que é vantagem competitiva?

A vantagem competitiva é gerada quando uma empresa cria um valor maior do que seus concorrentes, sendo o valor a diferença entre os benefícios percebidos quando o consumidor compra o produto comparado com o custo total do produto. Duas correntes de pensamento se concentram na explicação da vantagem competitiva, a *Visão Porteriana* e a *Visão Baseada em Recursos*.

4.2.1 Os modelos analíticos de Michael E. Porter (*Visão Porteriana*)

Michael E. Porter é o autor mais citado na literatura do campo da Administração Estratégica (RAMOS-RODRÍGUEZ; RUÍZ-NAVARRO, 2004; NERUR; RASHEED; NATARAJAN, 2008) e seus modelos analíticos têm grande impacto no desenvolvimento do campo. Como o desenvolvimento da *explananda* da vantagem competitiva trata apenas estratégia empresarial no nível de negócios (unidade de negócios), apenas uma seleção dos trabalhos do autor é analisada (CAVES; PORTER, 1977; PORTER, 1979; 1980; 1981; 1985; 1991; 1996; 2008), deixando de considerar obras sobre estratégias corporativas (PORTER, 1987) ou análises mais agregadas da vantagem competitiva das nações (PORTER, 1990; 1998).

Deslocando a análise do método clássico para a formulação de estratégia (CHANDLER, 1962; LEARNED et al, 1965; ANSOFF, 1965), a análise desce um nível, passando de companhias diversificadas para as unidades de negócios, concentrando nas interações entre as firmas individuais e suas indústrias. “A essência da formulação de uma estratégia é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente” (PORTER, 1980, p. 3)⁴², pois a rivalidade é ampliada e envolve não só os concorrentes estabelecidos, mas também os fornecedores, clientes, substitutos e entrantes potenciais. A meta estratégica da empresa é

⁴² "The essence of formulating competitive strategy is relating a company to its environment".

buscar uma posição vantajosa nesta indústria, possibilitando a empresa melhor posicionamento para se defender ou influenciar as forças competitivas do seu ambiente.

Assim, a escolha da estratégia competitiva tem duas questões centrais: (1) a análise da atratividade da indústria, ou seja, a sua rentabilidade a longo-prazo; e (2) a posição competitiva da empresa dentro de sua indústria. A primeira questão é discutida pelo modelo das cinco forças competitivas e a segunda pelas estratégias genéricas.

O modelo das cinco forças competitivas, representado na figura 4, oferece compreensão precisa das regras da concorrência em uma indústria. No modelo da competição perfeita, as forças da concorrência agem de maneira contínua para direcionar a rentabilidade para o lucro econômico zero; algo aproximado do rendimento sobre título do governo mais o risco do capital investido. O modelo das cinco forças competitivas permite analisar como o fluxo de investimentos e ações das empresas direcionam o seu retorno para a competição perfeita, traduzindo a estrutura industrial em cinco características estruturais básicas

Essas características básicas constituem as chamadas forças competitivas: (1) poder de negociação de fornecedores; (2) entrantes potenciais; (3) poder de negociação de compradores; (4) produtos substitutos; e (5) rivalidade entre os concorrentes⁴³. A capacidade da firma em manter retornos acima da média está relacionada com as forças competitivas de sua indústria. Identificar as forças predominantes tem importantes implicações para a formulação de estratégias, pois destaca os pontos fortes e pontos fracos da firma, esclarece as áreas de potenciais mudanças estratégicas e destaca as oportunidades e ameaças do ambiente (PORTER, 1980).

O modelo não é um “trilho” que amarra as ações da empresa e determina o caminho a ser seguido, e muito menos elimina a iniciativa e a criatividade das empresas. O modelo é uma metodologia que permite entender os mecanismos de funcionamento da indústria e proporciona à empresa direção das ações para os aspectos mais importantes para sua rentabilidade a longo-prazo.

⁴³ Não é objetivo do trabalho apresentar com detalhes os modelos de Porter, visto que os mesmos são amplamente discutidos na literatura.

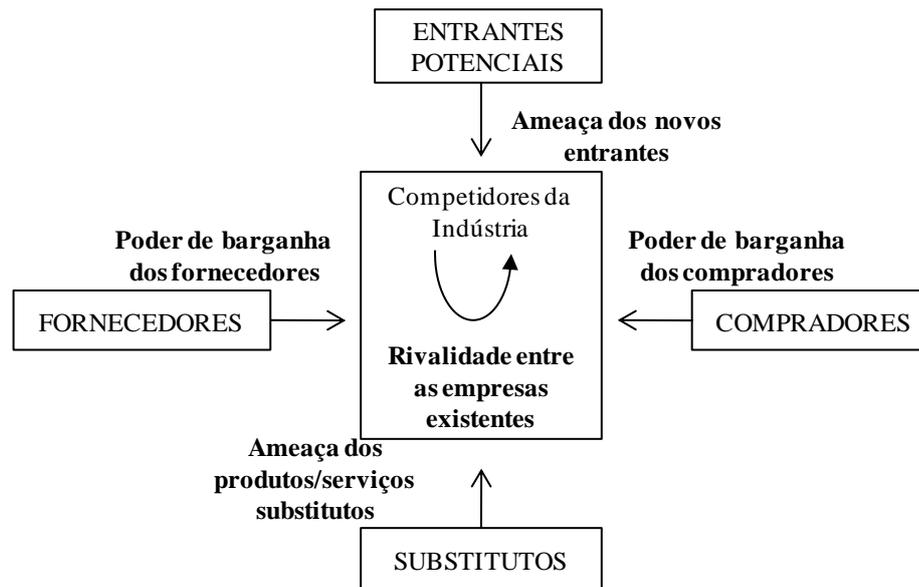


Figura 4 – Modelo das Cinco Forças Competitivas

Fonte: Porter (1980).

A análise da indústria pode ser desagregada em um nível mais específico, formando uma análise estrutural dentro da indústria. A unidade de análise passa de indústrias como um todo para grupos estratégicos e as barreiras de entrada na indústria são substituídas por barreiras de mobilidade entre grupos estratégicos dentro de indústrias (CAVES; PORTER, 1977; PORTER, 1980). Um grupo estratégico é formado por empresas que estão seguindo estratégias semelhantes, tendendo a ter as mesmas reações às alterações do ambiente ou movimentos competitivos. São as barreiras de mobilidade que dificultam o deslocamento de empresas entre os grupos. Mapear os grupos estratégicos pode ser uma ferramenta analítica que permite entender de forma ainda mais profunda a estrutura industrial e a rivalidade entre firmas, pois identifica concorrentes mais próximos, identifica os possíveis movimentos competitivos entre grupos, identifica os grupos marginais com potencial mobilidade e permite avaliar as reações agregadas da indústria às mudanças⁴⁴.

A análise da indústria deve considerar, também, que o ambiente não é estático, pois mudanças ocorrem a todo momento. A compreensão e, em certa medida, a previsão da dinâmica da indústria é fornecida pelo modelo da evolução da indústria. Inspirado no ciclo de vida do produto (LEVITT, 1965), Porter (1980) desenvolve um modelo para análise da dinâmica competitiva, caracterizado por quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e

⁴⁴ Para a descrição mais detalhada dos mapas de grupos estratégicos consultar Porter (1980), cap. 7.

declínio ⁴⁵. Cada uma das fases possui diferentes implicações na formulação da estratégia competitiva e na sustentabilidade da vantagem competitiva. As alterações das forças competitivas na evolução da indústria, portanto, também devem ser consideradas para a geração e a sustentabilidade da vantagem competitiva.

Para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e criar uma posição vantajosa que, em última análise, será única, as empresas podem desenvolver três tipos de estratégias genéricas internamente consistentes: (1) a liderança em custo; (2) a diferenciação; e (3) o enfoque, podendo este último ser no custo ou na diferenciação. A figura 5 apresenta a distinção entre as estratégias genéricas, destacando como a vantagem de custo ou diferenciação se aplica ao alvo estratégico mais amplo ou segmentado.



Figura 5 - Estratégias Genéricas

Fonte: Porter (1980)

As estratégias genéricas refletem o posicionamento da empresa em sua indústria, formando os caminhos que esta empresa busca para a obtenção da vantagem competitiva. Entretanto, a simples análise do posicionamento não é capaz de captar qual a vantagem competitiva dessa empresa. Para tanto, a cadeia de valores é uma “forma sistemática para o exame de todas as atividades executadas por uma empresa e do modo como elas interagem” (PORTER, 1985, p. 33)⁴⁶ e é a cadeia de valores que permitirá o entendimento das verdadeiras fontes de valor para formação da vantagem competitiva.

⁴⁵ Para a descrição de cada uma das fases consultar Porter (1980), cap. 8.

⁴⁶ “systematic way of examining all the activities a firm performs and how they interact”.

A cadeia de valores, representada na figura 6, permite analisar as diversas atividades da firma, classificadas entre as atividades primárias e atividades de apoio, para identificar o valor adicionado por essas atividades. As atividades primárias são aquelas que estão envolvidas na criação física do produto e são genericamente divididas em cinco categorias: (1) logística interna; (2) operações; (3) logística externa; (4) marketing e vendas; e (5) serviço. Já as atividades de apoio sustentam as atividades primárias, constituídas de: (1) infra-estrutura da empresa; (2) gerência de recursos humanos; (3) desenvolvimento de tecnologia; e (4) aquisição ⁴⁷.

A vantagem competitiva depende do valor adicionado nos produtos, que não pode ser explicado pela análise da empresa como um todo, mas sim pela análise da cadeia de valores e de seus elos dentro da cadeia e entre diferentes cadeias de valores. A cadeia de valores permite a avaliação do impacto de cada atividade na adição de valor, identificando aquelas atividades de maior valor agregado, chamada por Porter (1985) de atividade distintiva.



Figura 6 – Cadeia de Valores

Fonte: Porter (1985)

O ponto de partida para definir a cadeia de valores de uma empresa é a distinção dos tipos de atividades desempenhadas. Apesar de Porter (1985) afirmar que todas as atividades devem ser “rotuladas” dentro da cadeia de valores, é reconhecido que não é possível estabelecer um critério claro e objetivo para a identificação e classificação das atividades. A classificação passa ser uma questão de opinião, visando a esclarecer de forma intuitiva a cadeia de valores para os administradores.

⁴⁷ A descrição de cada atividade pode ser encontrada em Porter (1985), p. 39-43.

Estabelecidas as atividades de valor da empresa é importante entender que essas atividades são blocos que constroem a vantagem competitiva, e que esses blocos não são independentes, mas sim interdependentes. Essas inter-relações são estabelecidas por elos, podendo ser elos dentro da cadeia de valores ou elos verticais (entre diferentes cadeias de valores). Os elos dentro da cadeia de valores resultam em vantagem competitiva ou pela otimização, como por exemplo, uma atividade controle de qualidade que reduz os custos dos serviços; ou pela coordenação, ou seja, a necessidade de coordenar diferentes atividades de operações, logística externa e serviços, por exemplo.

Além dos elos dentro das cadeias de valores, há também elos verticais, que ocorrem entre cadeias de valores, ou seja, envolvem duas ou mais empresas e até mesmo a cadeia de valores de seus compradores⁴⁸. Esses elos ocorrem “para trás”, entre a empresa e seus fornecedores, e “para frente”, entre as empresas e seus canais de distribuição e/ou compradores. Os elos verticais são frequentemente negligenciados, entretanto, são fontes de vantagem competitiva, pois contribuem com a redução de custos e/ou diferenciação (pela maior adequação do produto ao que é valorizado pelo comprador).

As inter-relações de cadeias de valores permitem uma compreensão mais completa da vantagem competitiva que a avaliação da cadeia de valores de maneira isolada. As atividades de uma determinada cadeia de valores estão ligadas a outras atividades de valor desempenhadas nas cadeias de valores de seus fornecedores, canais de distribuição e compradores ou mesmo à cadeia de valores de outras unidades de negócios de uma empresa diversificada. Esta relação interdependente de cadeias de valores, representada pela figura 7, é denominada sistema de valores.

⁴⁸ Esses compradores podem ser outras empresas ou até mesmo famílias. Apesar de ser menos intuitiva, a análise das famílias pela cadeia de valor é necessária (PORTER, 1985, p. 52).

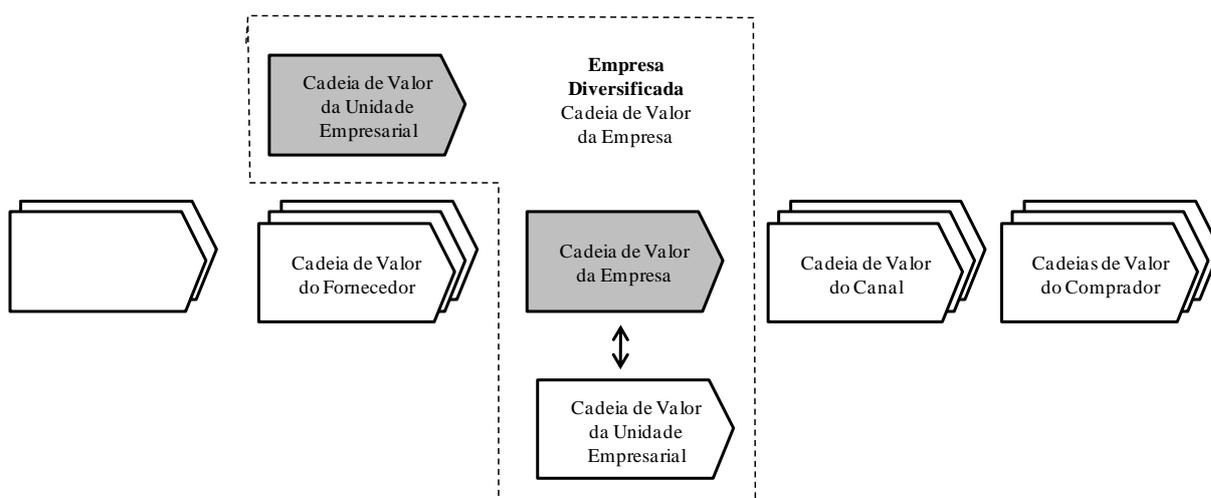


Figura 7 – Sistema de Valores

Fonte: Porter (1985)

A cadeia de valores é um instrumento básico de análise para a avaliação e o entendimento das três estratégias genéricas. Na análise dos custos, a cadeia de valores permite avaliar o comportamento dos custos relativos da empresa para a construção de uma posição vantajosa de custos ou identificar as áreas em que a redução dos custos não influenciará significativamente sua diferenciação. Os determinantes estruturais dos custos de uma atividade são denominados condutores de custos. São dez principais condutores de custos que se combinam para formar os custos de uma atividade, são eles: economias de escala, aprendizagem, padrão de utilização da capacidade, elos, inter-relações, integração, momento oportuno, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais ⁴⁹. Nesta ótica, a vantagem competitiva de liderança em custos depende da posição relativa em relação aos condutores de custos das atividades de valor, podendo ser obtida ou pelo controle dos condutores de custos ou pela reconfiguração da cadeia de valores. Logicamente é essencial que o baixo custo não afete o nível aceitável do produto (o valor percebido pelo cliente), o que poderia anular a vantagem de custo.

A estratégia genérica da diferenciação consiste na capacidade da empresa em ser singular em algumas atividades, criando valor para o comprador. Assim, como o custo, a diferenciação pode ser explicada pela cadeia de valores, identificando como cada atividade distintiva afeta a criação de um valor-prêmio para o comprador. A diferenciação é determinada por condutores de singularidades, tais como: escolhas políticas, elos,

⁴⁹ A descrição de cada um dos condutores de custos pode ser encontrada em Porter (1985), p. 70-83.

oportunidade, localização, inter-relações, integração, escala e fatores institucionais⁵⁰. Cada condutor de singularidade tem impacto no seu condutor de custos a fim, acrescentando custos, tornando a diferenciação dispendiosa. Entretanto, o custo mais elevado tende a criar um valor ainda mais elevado para o comprador seja pela redução de seus custos, aumento de seu desempenho ou pela sua percepção do valor. Para a posição de diferenciação ser alcançada, a empresa pode intensificar a singularidade na execução das atividades de valor ou reconfigurar sua cadeia de valores.

A estratégia genérica enfoque consiste em concentrar os esforços em apenas um segmento particular, ao invés de explorar a indústria como um todo. Os diversos segmentos da indústria possuem diferenças intrínsecas na atratividade e, conseqüentemente, a ação das forças competitivas tem impactos diferentes em cada segmento. O enfocador consegue otimizar a sua cadeia de valor para atender um alvo mais estreito, concentrando em um segmento ou em segmentos relacionados, obtendo liderança em custo ou diferenciação.

Existem dois momentos importantes na visão *Porteriana*. Um primeiro momento (PORTER, 1980) está ligado a um diagnóstico, em que há uma análise ambiental, envolvendo a estrutura industrial, a intensidade da rivalidade, a concorrência e dinâmica evolucionária da indústria. Também neste primeiro momento, as estratégias genéricas refletem um posicionamento da empresa dentro da indústria, pela postura da empresa em relação às forças competitivas. Em um segundo momento (PORTER, 1985), o foco passa para as atividades internas da empresa, em uma verdadeira “teoria da firma”, em que as atividades são fundamentais para a explicação da criação de valor e da construção da vantagem competitiva, pela adoção de uma das estratégias genéricas. O segundo momento está ligado em traduzir a compreensão obtida pela análise industrial e da concorrência na implementação de estratégias para obtenção de vantagem competitiva.

O foco na perspectiva interna e desagregada da firma é a principal ênfase de outra corrente do pensamento estratégico, a Visão Baseada em Recursos.

4.2.2 Visão Baseada em Recursos (VBR)

A perspectiva tradicional da economia se concentra na análise de produtos e mercados, enquanto as análises tradicionais da Administração Estratégica se voltam para as forças e fraquezas da firma. Assim, uma visão da firma baseada em seus recursos, em detrimento da

⁵⁰ A descrição de cada um dos condutores de singularidade pode ser encontrada em Porter (1985), p. 124-127.

análise baseada nos produtos, é mais esclarecedora para a pesquisa em estratégia, especialmente na explicação dos retornos superiores, da diversificação e das aquisições (WERNEFELT, 1984). A Visão Baseada em Recursos, portanto, emerge da insatisfação da explicação da lucratividade a longo-prazo de uma firma pela estrutura industrial e o posicionamento do produto no mercado, adotando a perspectiva do posicionamento dos recursos (WERNEFELT, 1984).

Os recursos de uma firma são definidos como todos os atributos e capacidades que possibilitam a definição e a implementação de estratégias (BARNEY, 1991). Recursos podem, ainda, ser definidos como

qualquer coisa que poderia ser pensada como força ou fraqueza de uma dada empresa. Mais formalmente, um recurso da empresa em determinado momento pode ser definido como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que se encontram vinculados semi-permanentemente à empresa (WERNEFELT, 1984, p. 172)⁵¹.

Assim, a VBR traz para o centro da discussão a obtenção ou desenvolvimento de recursos com características específicas, que são capazes de fornecer vantagem competitiva sustentável à firma. Uma abordagem baseada em recursos possui dois pressupostos básicos: (1) a heterogeneidade dos recursos e capacidades das firmas, mesmo dentro de uma mesma indústria; e (2) a mobilidade imperfeita desses recursos (BARNEY, 1991). Nesta perspectiva não se assume que todas as firmas sejam heterogêneas, mas que “os recursos e capacidades *podem* ser distribuídos heterogeneamente no tempo e que essa heterogeneidade pode durar, não somente por causa das barreiras à entrada, mas por causa dos atributos essenciais de alguns recursos e capacidades da firma” (BARNEY; HESTERLY, 1998, p. 159-160, *itálico no original*).

A heterogeneidade resulta em um mercado com firmas possuindo diferentes níveis de eficiência, existindo aquelas que seus recursos permitem alcançar apenas o ponto de equilíbrio⁵² e aquelas que obtêm rendas superiores (PETERAF, 1993). Segundo Peteraf (1993), essas rendas podem ser de duas naturezas. A primeira pode advir de recursos que possuem custos médios menores e que de alguma forma possuem uma curva de oferta inelástica, resultando em desempenhos relativamente superiores, as chamadas rendas ricardianas (RICARDO, 1996). Outra fonte de rendas são competições localizadas ou

⁵¹ “anything which could be thought of as strength or weakness of a given firm. More formally, a firm’s resource at given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm” (WERNEFELT, 1984, p. 172)

⁵² Ponto em que o nível de vendas necessário (receita) é suficiente para cobrir todos os custos operacionais (GITMAN, 2001). Também conhecido como *breakeven point*.

produtos diferenciados que virtualmente formam um monopólio, como se uma única empresa formasse um único grupo estratégico de altas barreiras de mobilidade (CAVES; PORTER, 1977), obtendo rendas monopolísticas.

Assim, as rendas ricardianas ou monopolísticas resultam da heterogeneidade entre empresas, que podem ser explicadas pela existência de limites à competição *ex ante* e *ex post* (PETERAF, 1993). Os limites *ex ante* são aqueles que possibilitam a empresa limitar a competição antes de obter um posicionamento de recursos que gera as rendas superiores e os limites *ex post* são aqueles que ocorrem após a firma obter uma posição vantajosa de recursos e reflete a própria sustentabilidade da vantagem competitiva.

Considerando os limites à competição *ex ante*, pode-se afirmar que as decisões estratégicas enfrentadas pela empresa não oferecem um amplo grau de liberdade, pois essas decisões dependem de sua historicidade⁵³, ou seja, é resultado de suas condições históricas que freqüentemente são únicas (BARNEY, 1991; DIERICKX; COOL, 1982), tais como localizações já ocupadas ou uma reputação favorável já adquirida (DIERICKX; COOL, 1982; PETERAF, 1993). As rotinas e comportamentos são aprendidos com o passar do tempo e definem um específico e estreito feixe de decisões que podem ser tomadas (NELSON; WINTER, 1982; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Obtida uma posição de recursos vantajosa, os limites à competição *ex post* possibilitam que as vantagens competitivas continuem a existir. As capacidades desenvolvidas na história da empresa muitas vezes são recursos não-negociáveis devido às incertezas da imitabilidade (LIPPMAN; RUMELT, 1982), ou seja, é difícil obter uma expectativa precisa do valor futuro dos recursos a serem adquiridos (BARNEY, 1986b). Além da dificuldade de aquisição dos recursos no “mercado de fatores” (BARNEY, 1986b), muitas vezes o desenvolvimento interno também não é viável e são várias as explicações para as incertezas de imitação.

A falta de compreensão ou a compreensão imperfeita das ligações entre os recursos disponíveis na firma e sua vantagem competitiva é denominada de ambiguidade causal e é um dos limites *ex post* mais citados (DERICKX; COOL, 1982; LIPPMAN; RUMELT, 1982; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Outras explicações podem ser encontradas: as vantagens podem ser socialmente complexas e mesmo sua compreensão inviabiliza a sua replicação

⁵³ “A importância histórica que, às vezes, se atribui também a fatos presentes e contemporâneos” (ABBAGNANO, 2007, p. 588). Tradução utilizada para o termo em inglês *path dependent*, que é freqüentemente usado nos textos da literatura de Administração Estratégica.

(BARNEY, 1991); podem haver vantagens da historicidade que sofrem deseconomias geradas pela compressão do tempo, ou seja, pela tentativa de reprodução em um tempo mais curto (DIERICKX; COOL, 1982); ou a vantagem pode envolver ligações com outros recursos e a empresa imitadora pode não possuir esses outros recursos (DIERICKX; COOL, 1982).

Os limites à competição *ex ante* são as explicações da formação e da geração da vantagem competitiva corrente e os limites à competição *ex post* resultam na mobilidade imperfeita dos recursos, garantindo a sustentabilidade da vantagem competitiva, pois funcionam como mecanismos de isolamento que limitam o equilíbrio de retorno entre as firmas (RUMELT, 1984). Esses mecanismos de isolamento esclarecem como a posição vantajosa de recursos pode se tornar estável e defensável, mas esta análise estática ainda deixa de considerar a explicação da vantagem competitiva inserida na dinâmica do ambiente, lacuna preenchida pelas capacidades dinâmicas de Teece, Pisano e Shuen (1997).

A abordagem das capacidades dinâmicas é especialmente importante em ambientes intensos em inovação, caracterizados pela mudança tecnológica rápida da competição *schumpeteriana* (SCHUMPETER, 1988). Nesta abordagem, as competências e capacidades são resultados dos processos da organização ou rotinas (NELSON; WINTER, 1982) que moldam a posição (de ativos específicos) que a firma se encontra e as alternativas estratégicas disponíveis (considerando a sua história). A capacidade da organização em reconfigurar, adaptar, integrar seus recursos e habilidades em consonância com um ambiente de sucessivas mudanças descontínuas é o que define as capacidades dinâmicas que, protegidas de imitação, poderão fornecer vantagem competitiva sustentável.

Explorando algumas implicações práticas da teoria para a formação da vantagem competitiva sob a perspectiva dos recursos, um passo inicial é identificar quais recursos estão relacionados com retorno superiores. Para identificação e análise, os recursos podem ser classificados em categorias mais agregadas. Hayashi Jr, Baraniuk e Bulgacov (2006) apresentam um quadro que reúne várias dessas classificações, a partir de Barney (1996), Kay (1996) e Grant (1991), conforme o quadro 11.

Quadro 11 – Classificação dos Recursos

Tipos de recursos	Descrição
Financeiros	Todos os tipos de recursos financeiros utilizados para conceber a estratégia
De capital humano	Treinamento, experiência, inteligência, conhecimento, julgamento, insights, etc.
Organizacional	Atributos coletivos e não individuais, diferindo da anterior. Inclui estrutura formal, sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, cultura, relações entre grupos pertencentes à firma com outros de fora.
	Arquitetura estratégica Relacionamento da empresa e outras organizações (fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes)
Físicos	Fábrica, localização geográfica, acesso a matéria-prima, etc.
Tecnologia	Softwares, hardwares, equipamentos e maquinários, etc.
Inovação	Capacidade de oferecer novos produtos/serviços no mercado
Reputação	Associação da empresa com produtos e serviços de qualidade, confiança, reconhecimento de produto
Ativos estratégicos	Relacionado ao domínio ou posição de mercado da empresa e pode ser de três tipos: monopólio natural, restrições de mercados devido a licenças e/ou regulamentações e vantagens relacionadas à curva de aprendizagem

Fonte: Hayashi Jr, Baraniuk e Bulgacov (2006)

Barney (1991) apresenta um modelo teórico com a finalidade de identificar os recursos que têm potencial para fornecimento de vantagem competitiva sustentável, pois nem todos os recursos existentes na organização são fonte de vantagem competitiva. Ainda segundo Barney (1991), para ter esse potencial, o recurso deve possuir quatro atributos: (1) deve ser valioso, ou seja, capaz de aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente; (2) deve ser raro entre os concorrentes; (3) deve ser imperfeitamente imitável; e (4) não deve possuir substitutos. O modelo de Barney (1991) é denominado neste trabalho de framework VRIS⁵⁴.

Ao tratar de recursos e vantagens competitivas, Grant (1991) faz uma distinção entre recursos e capacidades. Os recursos são os insumos utilizados no processo produtivo e as capacidades estão ligadas com a habilidade da equipe ou da organização em desempenhar as atividades, coordenando diversas áreas funcionais. Assim, “[e]nquanto recursos são as fontes das capacidades da firma, capacidades são a fonte principal de sua vantagem competitiva” (GRANT, 1991, p. 119)⁵⁵. O papel central das capacidades parece ser negligenciado pelo framework VRIS, ao considerar apenas os recursos na análise, deixando de lado a aplicação desses recursos que se traduzem nas capacidades. Essa lacuna parece ter sido identificada e preenchida por Barney e Hesterly (2006), que altera o conjunto de atributos do framework VRIS formando um novo modelo, denominado neste trabalho de **framework VRIO**.

⁵⁴ A sigla VRIS faz referência aos atributos do recurso.

⁵⁵ “While resources are the source of firm’s capabilities, capabilities are the main source of its competitive advantage” (GRANT, 1991, p. 119).

O framework VRIO é uma ferramenta analítica que tem o objetivo de avaliar quais recursos e capacidades podem ter potencial para gerar vantagem competitiva. Assim como o VRIS, o VRIO é um acrônimo para atributos do recurso, sendo: (1) valor; (2) raridade; (3) custoso de imitar; e (4) organizacional. Comparando com o framework VRIS, o framework VRIO faz duas atualizações: (1) incorpora as questões sobre imitação e substituição no terceiro atributo, resumindo-os na questão da dificuldade de imitação; e (2) incorpora a questão da organização, que discute se a firma está organizada para explorar seus recursos e capacidades.

Embora o recurso ou capacidade deva possuir outras características para fornecer vantagem competitiva, tais como raridade, dificuldade de imitação ou de substituição e ser explorável no nível organizacional, essas características só têm validade a partir do momento que ele tenha valor. O atributo valor do recurso ou capacidade não só aparece como elo entre a firma e seu ambiente, mas também como um pré-requisito inicial e essencial para a construção dos recursos e capacidades distintivos que serão fontes de vantagem competitiva.

Os atributos raridade e dificuldade de imitação estão diretamente relacionados com a sustentabilidade da vantagem competitiva. Os recursos e capacidades são raros quando não são controlados por muitas firmas, pois, do contrário, firmas que possuem os mesmos recursos possuem paridade competitiva. Já a imitação pode ocorrer pela replicação direta do recurso ou a substituição. A imitação pode ter custos inviáveis devido a: (1) condições históricas únicas que levaram a empresa a adquiri-los; (2) ambiguidades causais, que não deixam claras as relações entre recursos e capacidades estabelecidas, impossibilitando o entendimento da própria vantagem competitiva; (3) complexidade social pode não ser reproduzida intencionalmente por uma firma que deseja copiar a vantagem competitiva; e (4) proteção por patentes.

Por fim, o atributo organizacional recai sobre a capacidade da firma em empregar e relacionar seus diversos recursos, explorando os sistemas de controle, relatórios e políticas de compensações. Este aspecto parece preencher a lacuna do framework VRIS, passando a considerar a importância das capacidades na vantagem competitiva. Apesar de Barney e Hesterly (2006) descrever uma distinção entre recursos e capacidades, os autores não fazem esta distinção no desenvolvimento das explicações sobre o framework VRIO, se referindo a recursos e capacidades como se tratassem de um mesmo objeto.

A aplicação do framework VRIO na Administração Estratégica é representada pelo quadro 12, o que permite classificar não apenas as forças e fraquezas organizacionais, mas

também identificar os recursos e competências distintivos que são críticos na geração da vantagem competitiva sustentável.

Quadro 12 – Relação entre o Framework VRIO e as forças e fraquezas organizacionais

O recurso ou capacidade é:				
Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Força ou Fraqueza
Não	-	-	Não	Fraqueza
Sim	Não	-	↑ ↓	Força
Sim	Sim	Não		Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2006).

O framework VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2006) fornece uma avaliação das forças e fraquezas de determinada empresa, limitando-se apenas a etapa do diagnóstico estratégico no processo de Administração Estratégica (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002) frequentemente adotado nas Escolas de Negócios. Grant (1991) complementa a análise do framework VRIO, acrescentando outras etapas. Uma vez identificados os recursos e competências, o estrategista passará a considerar o potencial de geração de rendas dos recursos e capacidade para selecionar a estratégia que pode melhor explorá-los. A definição da estratégia pode incluir recursos que a empresa não possui, levando a aquisição ou desenvolvimento desses recursos. A figura 8 descreve cada uma das etapas, sendo que o framework VRIO pode ser empregado apenas nas duas primeiras, pois apenas identifica as capacidades da firma, em termos de pontos fortes e pontos fracos, omitindo como desenvolver a vantagem competitiva a partir do diagnóstico.

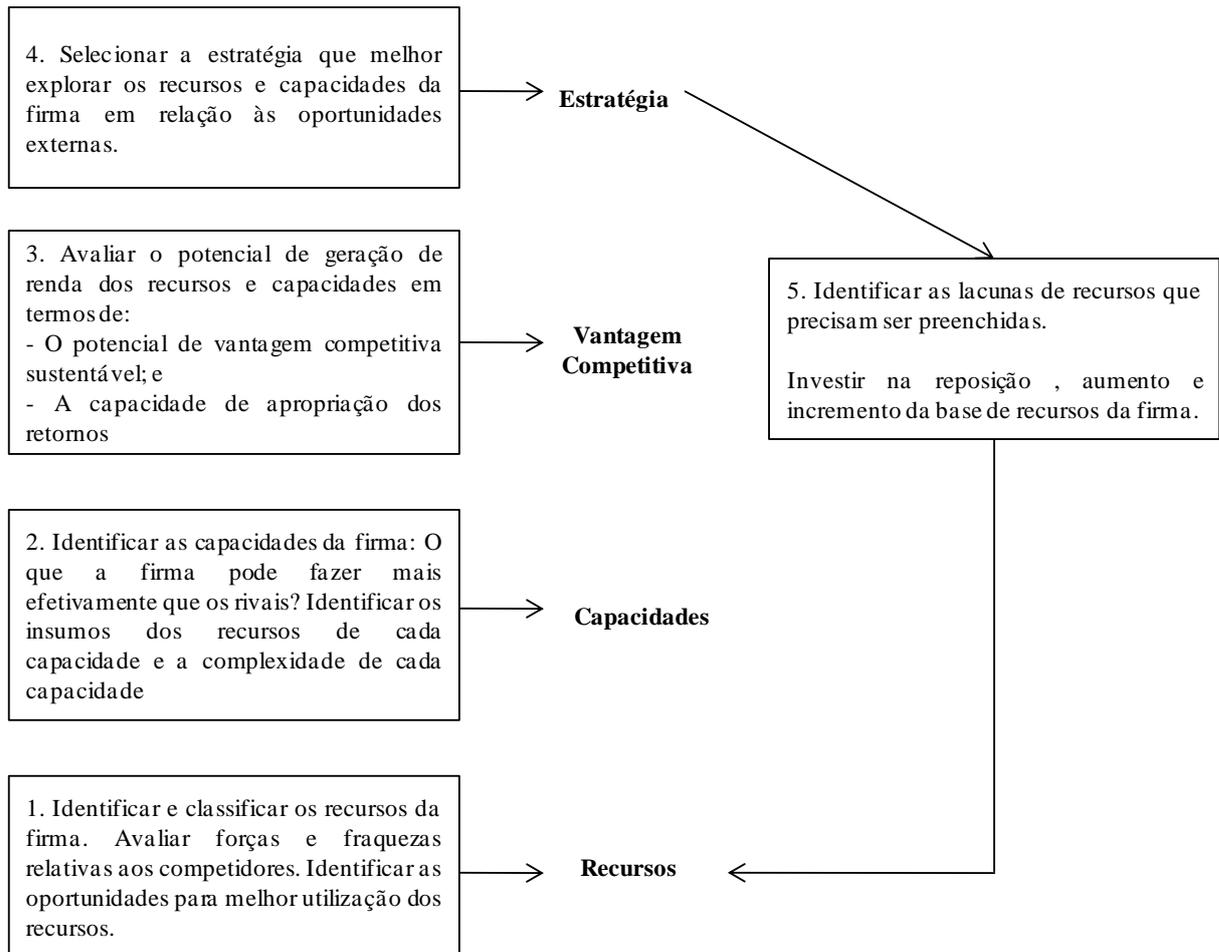


Figura 8 – Framework prático da análise estratégica dos recursos

Fonte: Grant (1991)

A VBR tanto no framework VRIO quanto no framework prático de Grant (1991) pode ser entendida como a exploração da relação entre a heterogeneidade e mobilidade/substituição imperfeita, os recursos e competências que são distintivas e a vantagem competitiva sustentável.

4.3 ALGUNS CONCEITOS DE MARKETING

Um participante da conversa aqui desenvolvida é o Marketing. O campo do Marketing é mais antigo que o campo da estratégia e tem o foco principal na compreensão e explicação das relações de troca ou transações (HUNT, 1983; KOTLER, 1998). Assim como a Estratégia, o Marketing lida com as relações entre as empresas e seus ambientes, trabalhando

as necessidades dos clientes (criação de valor) e o comportamento dos concorrentes (BIGGADIKE, 1981).

A preocupação aqui não está na discussão de uma fundamentação teórica de Marketing para a construção teórica da Estratégia, até porque, considera-se que o foco de análise do Marketing, os atores principais envolvidos e o alcance temporal são distintos da Estratégia. Enquanto no Marketing o foco está nas transações, envolvendo os vendedores e consumidores em uma análise de curto prazo; a Estratégia está preocupada com a obtenção de desempenhos superiores, entre toda uma cadeia ampla de atores (sistema de valores) e analisando fatores estruturais de longo prazo, sem preocupações com flutuações normais da economia no curto prazo que afetam a economia de forma transitória, tais como piques de demanda ou greves (PORTER, 1980).

Apesar das distinções, o Marketing tem contribuições importantes na Administração Estratégica, tais como: o melhor entendimento do comprador, como elemento constituinte do ambiente da empresa e da estrutura industrial; os aspectos relacionados à segmentação do mercado e posicionamento, apoiando as decisões estratégicas sobre o domínio do negócio; e o ciclo de vida do produto que auxilia na compreensão da dinâmica competitiva (BIGGADIKE, 1981).

Procurou-se destacar apenas quatro conceitos do Marketing que poderão esclarecer possíveis confusões e estabelecer ligações entre conceitos a serem trabalhados na Estratégia. O conceito de *posicionamento do produto* utiliza um termo central para o conceito de estratégia de Porter (1980), o posicionamento, mas será que se referem ao mesmo objeto? Outros três conceitos poderão ser úteis na explicação da vantagem competitiva, a *teoria da troca*, os *mercados heterogêneos* e a *transvecção*, presentes na teoria funcionalista do Marketing de Wroe Alderson.

4.3.1 Posicionamento do produto

Para entender o posicionamento do produto, antes é necessário definir o que é segmentação do mercado. Ao tratar de segmentação de mercado no marketing, há a limitação de atenção apenas nos compradores, podendo ser pessoas ou outras empresas. Os diversos compradores que formam um determinado mercado apresentam diferenças nos mais variados aspectos, tais como recursos, locais, atitudes, entre outros. A segmentação consiste em dividir

o mercado heterogêneo em várias partes mais homogêneas, ou segmentos, que possuem respostas semelhantes à determinada estratégia de marketing (CHURCHILL; PETER, 2000).

A segmentação de mercado pode ser realizada de diversas maneiras. Algumas variáveis podem servir de base para a segmentação e podem ser utilizadas de maneira isolada ou combinada. As principais variáveis frequentemente utilizadas são: as geográficas, que utilizam países, regiões, estados, cidades, etc.; as demográficas, que podem ser por sexo, idade e renda; as psicográficas, dividindo os grupos conforme classe social, estilo de vida e personalidade; e as comportamentais, que se concentram nas atitudes, conhecimentos e usos que os consumidores têm em relação ao produto (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Dentro do mercado de atuação da empresa, existem inúmeros segmentos possíveis e várias posições podem ser ocupadas pela empresa. O “**posicionamento do produto** é a maneira como o produto é *definido pelos consumidores* em relação a seus atributos importantes – o lugar que ele ocupa na mente dos consumidores em relação aos produtos concorrentes” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 190, grifo no original). Destacando a diferenciação de seus produtos, seja por características físicas, por serviços que o acompanham ou pelos canais de distribuição, a empresa é capaz de informar benefícios únicos agregados em seus produtos. Os consumidores, por sua vez, durante o processo decisório de compra, organizam mentalmente os produtos disponíveis de acordo com essas diferenciações. Dessa forma, o posicionamento é criado na mente dos consumidores e buscam obter vantagens competitivas ao atingir as necessidades específicas de um segmento particular do mercado.

4.3.2 Teoria Funcionalista do Marketing de Wroe Alderson

A teoria funcionalista aborda o marketing como um sistema integrado, estruturalmente interdependente e dinâmico de relações entre empresas e famílias. A proposta de desenvolvimento dessa escola está diretamente ligada a apenas um acadêmico e praticante do marketing chamado Wroe Alderson, que conduzia suas pesquisas por intermédio de encontros anuais fechados (somente para convidados) organizados por ele mesmo, denominados “*Marketing Theories Seminars*” (SHETH; GARDNER; GARRET, 1988). O objetivo principal de Alderson, como o próprio nome de seus seminários indica, era desenvolver uma teoria formal de marketing (ALDERSON, 1965).

Não há a preocupação de descrever toda a teoria, mas sim de destacar alguns elementos-chave que servirão de insights para os problemas da teoria de estratégia abordados. O primeiro conceito trabalhado é a *Lei da Troca* (ALDERSON, 1965, p. 83-85), que pode ser encarada como ponto de partida para o seu entendimento. A transação é resultado de uma busca dupla entre consumidor e vendedor e ocorre quando há um acordo entre essas partes. A lei da troca é declarada da seguinte forma:

“Dado que x é um elemento do sortimento A1 e y é um elemento do sortimento A2, x é trocável por y se, e somente se, essas três condições são atendidas:

- (a) x é diferente de y
- (b) o potencial do sortimento A1 é incrementado com a subtração de x e a adição de y
- (c) O potencial do sortimento A2 é incrementado com a adição de x e a subtração de y” (ALDERSON, 1965, p. 84)⁵⁶.

Na lei da troca, x e y representam os bens envolvidos nas trocas, normalmente um produto e um valor financeiro. O sortimento é um conjunto de bens que pertence a uma das partes de uma transação e se complementam mutuamente. Os sortimentos formam um conjunto potencial de bens de contingências para situações futuras. Assim, na teoria da troca, ambos os sortimentos têm seu potencial contingencial incrementado pela transação. Para Alderson (1965), existem dois tipos de transação: as **rotineiras**, em que ocorre com regras já estabelecidas e com grande frequência; e a transação totalmente **negociada**, em que o produto tem uma importância estratégica e riscos mais significativos.

A teoria de Alderson explica o marketing pelas operações dos sistemas de comportamentos organizados em um mercado heterogêneo. Abordando o Marketing por uma perspectiva funcionalista, há a preocupação de olhar para o sistema como um todo para aprender sobre cada uma de suas partes. Assim, há uma fragmentação do sistema como um todo em subsistemas. Os sistemas de comportamentos organizados são sistemas formados por entidades que preenchem critérios de participação, assumindo compromissos com as regras do sistema e com a obtenção de resultados que os membros esperam que cada um obtenha. As famílias, as empresas, os canais de distribuição ou mesmo o mercado como um todo são os sistemas de comportamentos organizados.

⁵⁶ “Given that x is an element of the assortment A1 and y is an element of the assortment A2, x is exchangeable for y if, and only if, these three conditions hold:

- (a) x is different from y
- (b) The potency of the assortment A1 is increased by dropping x and adding y
- (c) The potency of the assortment A2 is increased by adding x and dropping y”.

Na realidade concreta, um mercado é imperfeito, ou seja, heterogêneo. A suposição teórica da homogeneidade do mercado da economia neoclássica está muito distante dessa realidade, levando a uma suposição teórica do mercado perfeitamente heterogêneo. O modelo do *mercado perfeitamente heterogêneo* reflete uma situação ideal em que uma pequena unidade de oferta é perfeitamente compatível com um pequeno segmento da demanda. É como se a oferta e a demanda pudessem ser dividida em segmentos homogêneos e houvesse uma compatibilidade perfeita entre oferta e demanda.

Os sistemas de comportamentos organizados possuem diferentes necessidades, formando diferentes sortimentos necessários. As operações no mercado envolvem as buscas e combinações de bens e as transformações dos bens. As buscas são formas de pré-combinação, classificando os bens de acordo com a aceitação ou não do consumidor, os quais serão selecionados e combinados conforme os sortimentos do consumidor. Além dessas operações, ocorre também a transformação, que é a mudança física do produto, incrementando o seu valor ao consumidor final, acrescentando forma, espaço ou utilidade.

Assim, os possíveis sortimentos dos diversos sistemas de comportamentos organizados, tanto do lado da oferta quanto do lado da demanda, são formados por inúmeros processos de buscas, seleções, combinações e transformações. Essa diversidade possibilita a formação de unidades de oferta e segmentos de mercado diferenciados, caracterizando a heterogeneidade dos mercados. Assim, podem ser construídas possibilidades de entrega de bens que ninguém quer, ou de bens com lacunas de correspondências com a demanda ou, ainda, de bens perfeitamente adequados à demanda. As imperfeições do mercado, segundo Alderson, são resultado de alguma falha no fluxo de informação.

Essas várias ações dos subsistemas são avaliadas por um sistema completo, seguindo a abordagem funcionalista do Marketing. A *transvecção* é a unidade de ação para o sistema do marketing como um todo (ALDERSON, 1965, p. 22). A *transvecção* é um neologismo criado pelo próprio Wroe Alderson e tem origem no latim – *trans* e *vehere*. Pela etimologia, o termo significa “fluir através”. No mercado é encontrada uma série de transações que ocorrem entre o produtor de um bem e o seu consumidor final. A inclusão de intermediários no fornecimento de bens tem a função de otimização do sistema. Intuitivamente, portanto, pode-se relacionar a *transvecção* a uma série de transações, mas o conceito está além dessa relação. A *transvecção* não trata apenas de uma série de trocas, mas também uma série de transformações que ocorrem no processo.

O conceito de *transvecção* é um conceito complexo e rico, pois permite analisar o mercado heterogêneo pelas diversas escolhas, combinações e transformações realizadas pelas empresas e suas transações. A corrente de sucessivas escolhas, combinações, transformações e transações realizadas da fonte de matéria-prima até o consumidor final é denominada de *transvecção*. A figura 9 apresenta uma representação simplificada da *transvecção*.

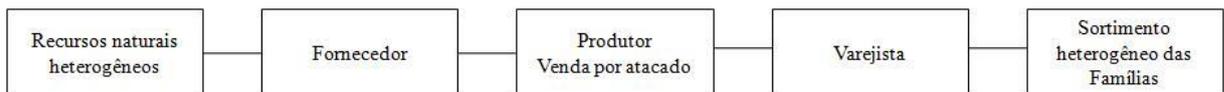


Figura 9 – *Transvecção*

Fonte: Priem, Rasheed, Amirani (1997).

São raros os casos em que o produto vai direto do produtor ao consumidor final. As cadeias de fornecimento de um produto tendem a ser mais longas do que curtas. Os intermediários têm a função de reduzir os custos do mercado, reduzindo o número de relações comerciais pelas seleções e combinações realizadas. Uma simples visita a um supermercado oferece ao consumidor centenas de possibilidades de transações, que ocorreriam com centenas de diferentes vendedores. São várias as empresas que fazem essa intermediação, até que centenas ou milhares de produtos cheguem até o supermercado e possam ser comprados pelo consumidor.

Assim, a *transvecção* está ligada com a otimização das diversas operações de buscas, seleções, combinações, transformações e transações do produto no mercado, reduzindo seu custo. O número ótimo de passos necessários para levar o produto da matéria-prima ao consumidor final é o ponto em que os custos não podem ser reduzidos pela adição ou subtração de passos (ou intermediários).

Priem, Rasheed e Amirani (1997) apontam algumas similaridades entre a *transvecção* e o sistema de valores de Porter (1985): (1) ambas representam as atividades empregadas necessárias da matéria-prima ao produto acabado na mão do consumidor final; (2) ambas podem ser ferramentas de planejamento para obtenção de vantagem competitiva; (3) os atores dos dois sistemas são os mesmos, fornecedores, produtores, distribuidores e consumidores finais; e (4) a importância da informação como aspecto relevante para a vantagem competitiva. Essas similaridades indicam que Alderson e Porter tratam do mesmo assunto, utilizando nomenclaturas diferentes.

Alderson utiliza, também, o conceito de *transvecção* para analisar a vantagem competitiva, tratada por ele como vantagem diferencial. Essa vantagem pode ser analisada a partir do nível de otimização das várias escolhas e transformações envolvidas em determinada *transvecção*. Esta otimização é alcançada pela minimização do custo ou por adequação mais precisa à heterogeneidade do segmento de oferta e demanda (PRIEM; RASHEED; AMIRANI, 1997).

4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Foram várias as contribuições da Economia e do Marketing na teoria da Administração Estratégica. Apesar da influência e da inspiração nesses conceitos de outras disciplinas nos modelos da Visão *Porteriana* e da VBR, a participação desses interlocutores causa confusões e conflitos. Os economistas, os *marketers* e os estrategistas possuem muitas ideias que podem ser compartilhadas e combinadas com resultados compensadores para a Administração Estratégica.

5 A EXPLANANDA DA VANTAGEM COMPETITIVA: UMA CONVERSA MULTIDISCIPLINAR

Os modelos de Porter e da Visão Baseada em Recursos são as explicações sobre a vantagem competitiva de maior impacto na literatura (RAMOS-RODRIGUEZ; RUÍZ-NAVARRO, 2004). A explicação da vantagem competitiva, portanto, repousa nos fundamentos já desenvolvidos nesses modelos, entretanto, essas explicações são tratadas como concorrentes (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). A complementaridade imediata entre as perspectivas interna e externa é substituída por impasses, desentendimentos e confusões. Para esclarecer esses conflitos e construir a explanação da vantagem competitiva, muitos interlocutores são ouvidos.

5.1 IMPASSE ENTRE PORTER E VBR

Um impasse pode ser entendido como uma situação em que é difícil encontrar uma saída proveitosa, como um “beco sem saída”. Pode-se afirmar que o impasse ocorre quando há ausência de diálogo, pois nenhuma solução parece ser viável. Esta seção analisa um impasse entre Porter e VBR, utilizando como interlocutores um conjunto de teorias econômicas.

A partir da década de 1980, pode-se indicar que houve uma virada no campo da Administração Estratégica com intensiva participação de economistas ou pesquisadores que utilizam a teoria econômica como fundamentação para suas investigações. É nesta mesma época que nascem as duas correntes de pensamento aqui discutidas. Enquanto a visão *Porteriana* tem raízes na Economia da Organização Industrial, a VBR busca suporte nas teorias econômicas que, de forma direta ou indireta, desenvolvem-se à margem do paradigma dominante da economia neoclássica, como os trabalhos de Penrose (1959), Nelson e Winter (1982), Williamson (1979; 1996) e Schumpeter (1988).

Porter (1981) chama atenção para as contribuições da Economia da Organização Industrial (OI), e o paradigma SCP, para Administração Estratégica. O paradigma SCP, no entanto, não é completo para a tarefa, pois algumas adaptações e traduções são necessárias para sua aplicação na Estratégia (PORTER, 1981). O paradigma SCP dirige a atenção da

estratégia para o ambiente da organização, no modelo das cinco forças competitivas (PORTER, 1980). O modelo das cinco forças competitivas permite avaliar a estrutura industrial e como esta estrutura determina a rentabilidade a longo prazo da indústria, possibilitando à empresa encontrar uma posição que a defenda ou influencie as forças na busca de desempenhos superiores.

Apesar da OI se concentrar em explicar os problemas reais da economia negligenciados pela economia neoclássica, a OI não tinha a finalidade de se mostrar como um modelo alternativo, mas sim como um modelo complementar, que tenta avaliar as diferenças de desempenhos na realidade concreta e os desempenhos que a concorrência perfeita poderia prever. Em outras palavras, não há contestação do modelo econômico ortodoxo, mas sim o objetivo de identificar e entender as imperfeições do mercado e tentar minimizá-las com regulamentações governamentais para incentivo à concorrência (políticas antitruste), a fim de aproximar essa realidade observada ao modelo da competição perfeita (e a distribuição equitativa das riquezas – situação socialmente desejável).

Segundo Coase (1972, p. 61), “o que Bain produz é essencialmente um tipo especial de manual de trabalho da teoria do preço, lidando com tais questões como efeitos da concentração e as implicações desses supostos efeitos para as políticas antitruste”⁵⁷. Apesar de levantar questões sobre a incapacidade do mecanismo-preço na alocação de recursos dentro da firma, Bain (1965), na verdade, não desenvolve uma explicação alternativa, pois relaciona diretamente a estrutura do mercado ao desempenho da firma (em outras palavras, o ambiente tem função determinante nas atividades internas da firma).

Nesse sentido, a cadeia causal proposta por Mason (1939), em que a estrutura molda a conduta e esta define o desempenho, é transformada na relação direta entre estrutura e desempenho (AZEVEDO, 2006). Assim, as firmas não são objetos de análise (BAIN, 1965), sendo que o desempenho depende da estrutura industrial, aproximando o paradigma SCP dos pressupostos da homogeneidade entre firmas do modelo da competição perfeita. Ao aplicar esses fundamentos na Administração Estratégica, Porter (1980) relaciona o modelo das 5 forças competitivas com a estratégia a ser adotada, com impactos diretos no desempenho da firma. Isto indica que Porter (1980) negligencia as diferenças entre firmas.

A desconsideração das decisões da firma e dos aspectos internos da organização é a lacuna principal explorada pela VBR. A criação de valor, segundo a VBR, ocorre pelo

⁵⁷ “[w]hat Bain produces is essentially a special sort of price-theory work book, dealing with such questions as the effects of concentration and the significance of these supposed effects for antitrust policy”.

desenvolvimento de recursos e capacidades distintivos. A ideia de homogeneidade entre firmas é combatida, assumindo os pressupostos de heterogeneidade e a mobilidade imperfeita dos recursos.

Os conceitos econômicos da VBR adotam uma visão alternativa da firma, assumindo que o mecanismo de coordenação de alocação de recursos no interior da firma é exercido pela sua administração. Como fundamentos econômicos são encontrados: os custos de transação, a racionalidade limitada (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975; 1979; 1996); as funções do empreendedor (SCHUMPETER, 1949a); e as explicações de desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1939; SCHUMPETER, 1988) e da evolução ou crescimento da firma (PENROSE, 1959; NELSON; WINTER, 1982). A VBR se afasta por completo da teoria econômica neoclássica.

Percebe-se, portanto, que existem diferenças das bases econômicas de Porter e VBR e que essas diferenças estão ligadas a dois aspectos centrais: (1) a coordenação de alocação de recursos da empresa – administrador (VBR) ou mecanismo-preço (Visão *Porteriana*); e (2) um modelo estático ou dinâmico. Assim, pode-se identificar que existem teorias econômicas que se preocupam em como a empresa exerce papel na alocação de recursos internos e outras que tomam o mecanismo-preço e a mão invisível como coordenador da alocação de recursos. De forma semelhante, existem teorias que consideram a tendência para a regulação e equilíbrio e outras para a dinâmica e o desenvolvimento⁵⁸.

Considerando a primeira dimensão, é possível dispor as teorias econômicas revisadas no capítulo 3 em um continuum, cujos polos sejam uma firma ativa, que exerce papel na alocação de recursos e uma firma passiva, que fica à mercê do mecanismo-preço para alocação de seus recursos. Os polos passivos e ativos da firma ficam com a Competição Perfeita e a Teoria do Desenvolvimento Econômico de Schumpeter, respectivamente. No modelo da Competição Perfeita, toda a alocação de recurso é feita pelo princípio marginalista marshalliano, onde a quantidade produzida depende apenas da equiparação do custo marginal e da receita marginal.

No modelo da competição perfeita, o ponto de maximização do lucro do princípio marginalista marshalliano depende do equilíbrio oferta e demanda (preço), o que indica a determinação das condições do ambiente para a alocação de recursos da firma. De maneira semelhante, no paradigma SCP as atividades da firma são desconsideradas, pois é a estrutura

⁵⁸ Dimensões inspiradas em Burrell e Morgan (1979).

industrial que determina seu desempenho. Assim, dentro do continuum da firma passiva/ativa, logo ao lado da Competição perfeita, pode ser localizada a OI.

Observando a figura 10, percebe-se que as demais teorias econômicas se encontram na metade mais próxima do polo da firma ativa. A liberdade na combinação de meios produtivos (inovação) é a mola propulsora do processo de desenvolvimento econômico de Schumpeter, posicionado na extremidade, seguindo para a esquerda, as teorias consideram o papel do administrador na alocação de recursos, considerando alguns limites como: percepção de serviços (PENROSE, 1959); oportunismo e racionalidade limitada (WILLIAMSON, 1975; 1979); rotinas aprendidas (NELSON; WINTER, 1982).

Um ponto em comum entre as teorias da metade mais próxima do polo da firma ativa é que a alocação de recursos no interior da firma não é determinada pela estrutura industrial ou pela oferta e demanda. Entretanto, é difícil avaliar uma intensidade para localizá-las no continuum. A localização apresentada na figura abaixo leva em consideração os limites que as teorias colocam na liberdade dos administradores. Enquanto a inovação de Schumpeter (1988) parece ser totalmente livre, as rotinas da Teoria Evolucionária são programações aprendidas pelas respostas obtidas na historicidade da empresa.

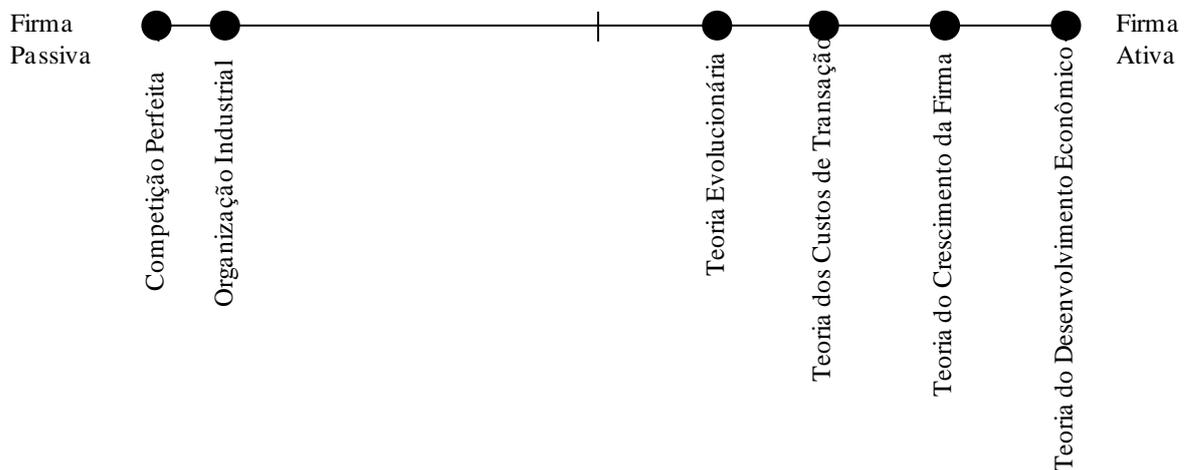


Figura 10 – Dimensão da Firma Ativa/Passiva

Fonte: elaboração própria

A segunda dimensão também pode ser representada em um continuum. Os polos, dessa vez são a tendência para o equilíbrio/regulação ou para a dinâmica/desenvolvimento. Coincidentemente, a competição perfeita está no polo equilíbrio regulação, por ser um modelo

estático maximizador, e a Teoria do Desenvolvimento Econômico de Schumpeter está no polo dinâmica/desenvolvimento, pelas revoluções disruptivas presentes em sua teoria.

As teorias da Organização Industrial e dos Custos de Transação estão mais próximas do equilíbrio, pois na primeira o desempenho se ajusta à estrutura industrial corrente, enquanto na segunda, a própria firma é vista como um mecanismo de governança, que harmoniza relações contratuais complexas. Do lado dinâmico/desenvolvimento do continuum, a Teoria Evolucionária traz alguns modelos para um ambiente de competição *schumpeteriana*, deixando-a mais próxima da Teoria do Desenvolvimento Econômico. A dinâmica na teoria do Crescimento de Firma é menos intensiva, pois o crescimento da firma não ocorre de maneira revolucionária, mas como uma decisão de alocação ou aquisição de recursos. A figura 11 apresenta o continuum.

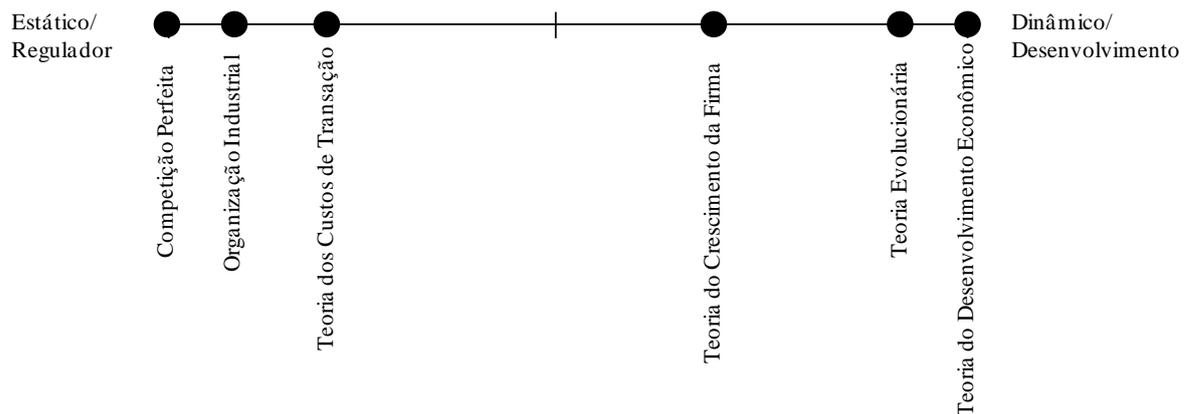


Figura 11 – Dimensão do Processo estático/regulador – dinâmico/desenvolvimento

Fonte: elaboração própria

Com a combinação dessas duas dimensões, é possível a construção de um mapa que demarca as diferenças entre cada uma das teorias econômicas. Os pensamentos da Administração Estratégica também podem ser disponibilizados neste mapa, conforme os fundamentos utilizados nas suas teorias. Assim, Porter está mais próximo da Organização Industrial e, indiretamente, da competição perfeita e a VBR está mais próxima dos pensamentos que privilegiam o administrador como coordenador da alocação de recursos na firma (PENROSE, 1959; WILLIAMSON, 1979; 1996; NELSON; WINTER, 1982; SCHUMPETER, 1988). A figura 12 apresenta o mapa dos pensamentos da teoria econômica e dos pensamentos da Administração Estratégica.

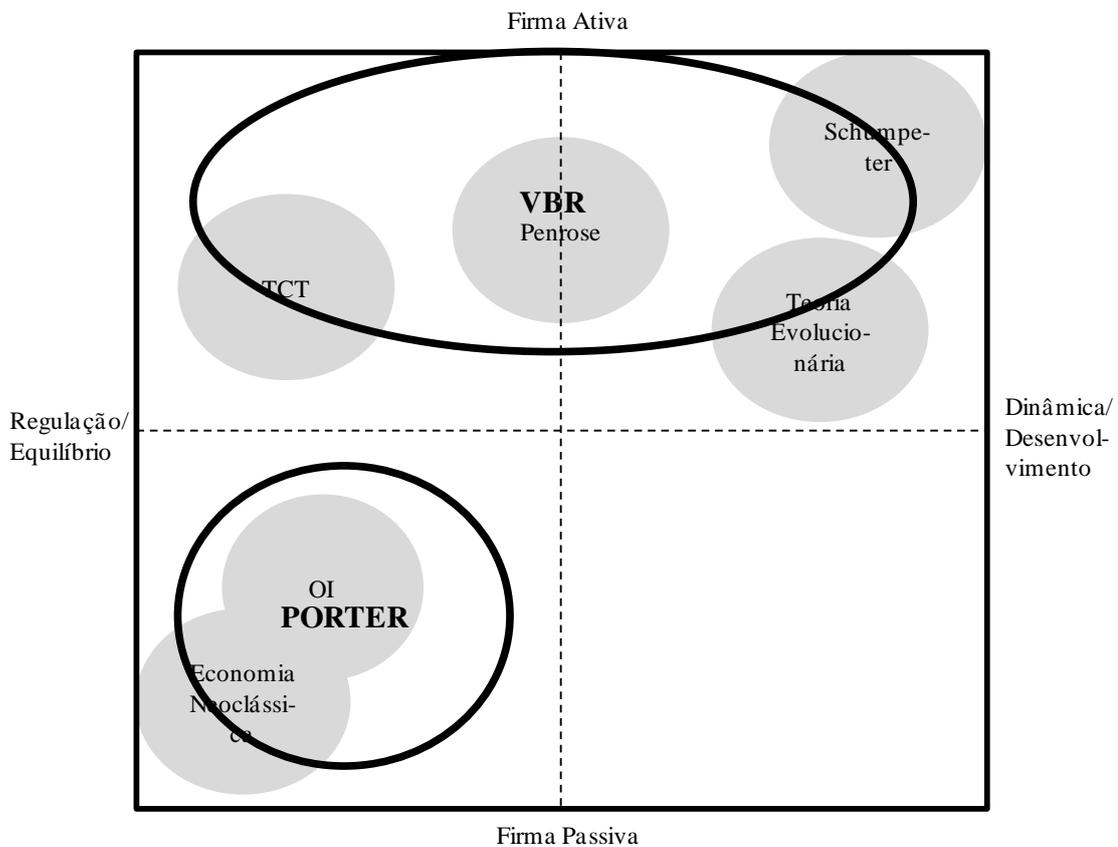


Figura 12 – Mapa das teorias econômicas e pensamentos da Administração Estratégica

Fonte: elaboração própria

A visão *Porteriana* utiliza o paradigma SCP para promover a maximização do lucro ao afastar a competição do modelo da competição perfeita. O posicionamento da firma cria barreiras de entradas ou aumento dos custos dos concorrentes, trabalhando a vantagem competitiva no nível da indústria. Adotando uma abordagem muito próxima da microeconomia neoclássica, a estratégia (ou a alocação de recursos pelo gerente) não existiria e não tem impacto no desempenho econômico de uma firma. É como se os efeitos da estratégia fossem insignificantes ou negligenciáveis no modelo econômico ortodoxo e a função de produção da firma limitaria suas decisões aos aspectos ligados à eficácia operacional, que são guiados pelo mecanismo preço (oferta e procura) e pela maximização do lucro.

A VBR trabalha justamente no reconhecimento que as firmas possuem características próprias e liberdade na alocação de recursos. Essa coordenação da firma é a fonte de desempenhos superiores e não as imperfeições do mercado. Além disso, considera que as

capacidades da firma não podem ser livremente negociáveis no mercado aberto ou facilmente copiadas, em contraposição à perspectiva da competição perfeita. Dessa forma, as suposições de homogeneidade entre firmas e mobilidade perfeita de recursos da VBR são exatamente contrárias às suposições da visão Porteriana (BARNEY, 1991).

Até o momento, pode-se afirmar que Porter aborda a vantagem competitiva apenas pelo lado externo e a VBR apenas pelo lado interno. A complementaridade entre pensamentos passa por um impasse. Entretanto os lados internos e externos são complementares e a teoria deveria integrar ambos os lados, mas algumas confusões devem ser esclarecidas para então delinear suas ligações.

5.2 ALGUMAS CONFUSÕES E POSSÍVEIS CONSTRUÇÕES DE PONTES

A ausência do diálogo entre Porter e VBR está relacionada às peculiaridades da teoria da firma da economia neoclássica, que elimina a função de alocação de recursos pelo gerente, eliminando o fenômeno central para a pesquisa em estratégia. A aproximação das suposições da competição perfeita afasta Porter de maneira determinante dos pressupostos da VBR. Entretanto, esses entraves são criados por algumas confusões e interpretações equivocadas e algumas ligações entre esses pensamentos estratégicos podem ser viabilizadas.

A primeira confusão no campo é a sobrevalorização do paradigma SCP nos trabalhos de Porter. Analisando a bibliografia dos principais textos da perspectiva *Porteriana*, apenas em Porter (1981) podem ser encontradas referências dos trabalhos de Joe S. Bain e Robert Mason. Nos trabalhos de maior impacto da visão *Porteriana* (PORTER, 1980; 1985) não são feitas referências ao paradigma SCP seja no texto, seja na bibliografia.

Apesar de não citado em Porter (1980) é inegável a influência do paradigma SCP na sua descrição da estrutura industrial do Modelo das Cinco Forças Competitivas (PORTER, 1979; PORTER, 1980). Entretanto, analisando o conteúdo que se segue em Porter (1980), há o desenvolvimento de modelos muito influenciados pelo Marketing e o ciclo de vida do produto, sem guardar relações teóricas diretas com os conceitos ou implicações do Modelo das Cinco Forças Competitivas. A OI tem um papel importante, mas não fundamental para o desenvolvimento teórico da visão *Porteriana*.

Na visão da firma, o determinismo da estrutura industrial de Bain (1965) não é aplicado por Porter. O Modelo das Cinco Forças Competitivas não indica que a rentabilidade

da empresa é determinada pelas forças, mas sim indica uma tendência de rentabilidade da indústria como um aspecto a ser considerada na formulação das estratégias. A rentabilidade da empresa, no caso, depende das ações da empresa – pelas atividades distintivas que são críticas na adição de valor – e de suas repercussões nos clientes, fornecedores e concorrentes; a rentabilidade da empresa depende de suas escolhas que podem até mesmo alterar a tendência de rentabilidade da indústria.

A cadeia de valores (PORTER, 1985) é o método de análise das atividades na criação de valor e na explicação das estratégias genéricas (PORTER, 1985, cap. 3 e 4). Uma análise ainda mais atenta da bibliografia de Porter (1985) chama a atenção para a citação de Coase (1972), um texto que explicita os pontos favoráveis de uma abordagem dos custos de transação para a OI, sugerindo que as atividades desenvolvidas pela empresa poderiam contribuir para a explicação da organização da indústria. Porter (1985) ao desenvolver o modelo da cadeia de valores e utilizá-lo na explicação das estratégias genéricas liga as atividades da empresa ao posicionamento da empresa na indústria, seguindo as palavras de Coase (1972).

Explicitada pela análise fenomenológica⁵⁹, a firma pode ser vista como uma combinação idiossincrática de recursos que possuem diferentes formas de combinações. A firma é, portanto, um conjunto de recursos e atividades de transformações desses recursos (RUMELT, 1984). Colocando dessa forma, uma série de coincidências aparecem. Porter (1985) explica a criação de valor pelas atividades de valor; a VBR (GRANT, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; BARNEY; HESTERLY, 2006) explica a criação de valor pelo desenvolvimento de recursos e capacidades que possuem valor e são imperfeitamente reproduzíveis ou substituíveis pelos competidores.

O que se quer dizer é que, falar de recursos, capacidades ou atividades é um exercício meramente tautológico, pois todos estão falando de um mesmo fenômeno. É certo que Grant (1991) indica que são as capacidades e não os recursos a fonte de vantagem competitiva, pois os recursos são os insumos e são as capacidades que transformam esses recursos. O framework VRIO trabalha o recurso com essa característica de transformação, dando um sentido de capacidade ao recurso, introduzindo o seu atributo organizacional. Observada essa ressalva, deste ponto em diante, este aspecto da organização chamado recursos/capacidades/atividades será tratado apenas como atividades.

⁵⁹ Ver seção 5.3, na pág. 96.

O determinismo do ambiente nos resultados da empresa e a minimização da relevância do que é realizado no interior da firma encontrado na Economia da Organização Industrial não pode ser encontrado na visão *Porteriana*. É exagerado afirmar que a visão *Porteriana* é a aplicação da OI na estratégia empresarial.

Retomando a cadeia de valores de Porter (1985), as atividades dentro da cadeia de valores ou entre diferentes cadeias de valores estão relacionadas à vantagem competitiva pela criação de valor superior a outros arranjos, pois este arranjo é mais eficiente por eliminar as fricções dessas relações estabelecidas, o que indica que essas atividades possuem menores custos de transação. As atividades são fonte da criação de valor tanto na visão *Porteriana* quanto na VBR. Assim, uma interseção pode ser apontada entre Porter e VBR, como representa a figura 13.

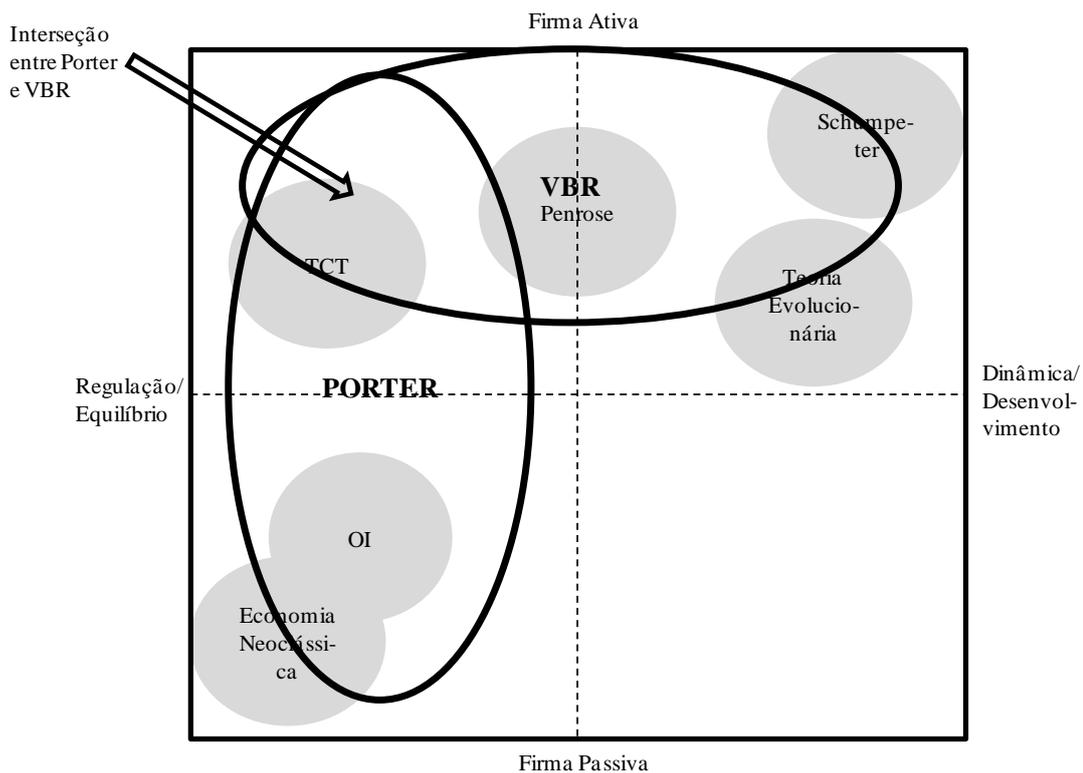


Figura 13 – Ponto de interseção entre Porter e VBR

Fonte: elaboração própria

A compreensão da vantagem competitiva repousa na compreensão e explicação das atividades da empresa na criação de valor. Neste sentido, a VBR tem o foco no fator fundamental do que está sendo estudado: as atividades. Entretanto, este foco intenso da VBR

na perspectiva interna negligencia ligações com o ambiente, que também são importantes na criação de valor. A vantagem competitiva como uma criação de valor para o comprador é fruto das atividades da firma, com um adicional: é também considerado como essa firma está posicionada em uma estrutura industrial (estratégias genéricas). Segundo Wernerfelt (1984), o conflito entre Porter e VBR descrito na seção anterior é um conflito entre dois lados de uma mesma moeda, que seriam produtos e recursos, respectivamente. Muitos autores se referem à visão *Porteriana* como um posicionamento de produtos, o que reduz a decisão estratégica a uma escolha de qual mercado (ou segmento de mercado) a firma irá competir.

Esta é uma confusão entre posicionamento do marketing e o posicionamento de Porter. O posicionamento do Marketing leva em conta apenas a perspectiva do consumidor, ou seja, a imagem ou a diferenciação do produto a ser enfatizada para a determinação do segmento de mercado-alvo. Assim, muitos autores simplesmente relacionam Porter ao posicionamento de produtos (WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1986b; DIERICKX; COOL, 1989). O posicionamento da firma na visão *Porteriana* não se traduz em produtos e serviços, mas sim na maneira que as atividades se alinham a um sistema de fornecedores, compradores, competidores, substitutos e entrantes potenciais. São posições relativas aos integrantes da estrutura industrial, configuradas em elos entre as cadeias de valores e explicitadas pelas estratégias genéricas.

Como afirmado anteriormente, estas ligações entre atividades que ocorrem dentro da firma e entre os integrantes da estrutura industrial forma um arranjo eficiente, sob uma ótica dos custos de transação. O foco nos custos de transação para a explanação da vantagem competitiva deixa de ser uma perspectiva da estrutura industrial ou uma perspectiva baseada em recursos e passa a ter uma visão de supra-atividades. Como supra-atividade, entende-se as atividades que ocorrem dentro da firma, mas também estão ligadas às atividades para trás e para frente da corrente do sistema de valores.

As atividades da empresa ocorrem internamente ou nas relações com outras empresas (elos dentro da cadeia de valores e entre cadeias de valores diferentes). Assim, as atividades podem ser equiparadas como várias transações ocorridas internamente ou externamente (firmas ou famílias). Existe, portanto, compatibilidade entre as transações internas e entre as transações da firma com os demais atores integrantes do ambiente.

Na Teoria dos Custos de Transação, as firmas são mecanismos de governança que regulam as transações no seu interior. Na teoria em estratégia, conseqüentemente, a vantagem competitiva também pode ser um mecanismo de governança que rege as transações em uma

corrente, chamada de *transveccção*, que começa na fonte de matéria-prima e termina no consumidor final, incluindo transações que ocorrem no interior da firma. A estratégia, entretanto, não está preocupada com as eficiências do sistema ou com a prevenção dos perigos do oportunismo, mas está concentrada na criação de valor. Assim, a perspectiva das transações da vantagem competitiva não se concentra nos custos, mas na criação de valor.

O conflito entre Porter e VBR se deve a algumas confusões sobre os principais fundamentos e conceitos adotados por Porter. A VBR e a *Visão Porteriana* não estão em total conflito e basta um rápido diálogo para resolver o impasse entre eles. As atividades são o ponto comum para esse diálogo que pode ser desenvolvida a partir de uma perspectiva de transações que criam um valor distintivo. Esses são os elementos na construção da explicação da vantagem competitiva sustentável.

5.3 UMA ANÁLISE A *PRIORI* DE PORTER E VBR

Os pontos de conflitos, as confusões e as interseções das explicações da vantagem competitiva são identificados. O ponto de partida da *explananda* da vantagem competitiva não é a investigação dos fundamentos na Economia ou no Marketing presentes nas correntes de pensamento, mas sim na parte invariável do fenômeno; a sua essência. A busca inicial é de um conhecimento a priori, um conhecimento puro, que desoculta aquilo que a vantagem competitiva é em si mesmo, sem o qual ela não é.

O método hermenêutico fenomenológico descrito no capítulo 2 é o novo olhar integrativo para as obras de Porter e VBR. Os conflitos entre os fundamentos das duas perspectivas criam entraves significativos para o desenvolvimento teórico comum, provocando a busca de uma análise inicial que vai além da pura argumentação teórica. As leituras de Porter e VBR geraram 141 protocolos codificados com seus respectivos significados, como pode ser encontrado nos apêndices 1 e 2.

No decorrer dessas codificações várias idas e voltas nos textos permitiram a proposta de inúmeros temas. Em um primeiro momento foram identificados dez grandes temas, a saber: (1) Ambiente/Estrutura Industrial; (2) Firma; (3) Criação de Valor; (4) Desempenho Superior; (5) Atividades/Recursos/Capacidades; (6) Heterogeneidade; (7) Posicionamento; (8) Compatibilidade; (9) Sustentabilidade; e (10) Dinâmica. Cada um dos temas são apresentados

em forma de quadro, que carregam as unidades de significados dos trechos selecionados nos textos, como pode ser encontrado no apêndice 3.

O tema *Ambiente/Estrutura Industrial* indica que este aspecto é formado por uma **heterogeneidade** de atores que ocupam diferentes **posições relativas** entre eles. Existem elos entre a **firma** e os atores presentes no ambiente, sejam outras firmas ou indivíduos e famílias. Assim, há uma **compatibilidade** entre firma/ambiente.

No tema *Firma*, a definição de firma é um conjunto de **atividades/recursos/capacidades** consistentemente ligadas que formam um padrão de relações multilaterais. Assim, também há **compatibilidade** dentro da firma, que antes de ser compatível com o **ambiente** externo é, inicialmente, compatível entre suas próprias atividades. A aquisição, desenvolvimento e combinação de atividades/recursos/capacidades ocorre de forma única e idiossincrática, resultando em elevada **heterogeneidade** entre firmas.

O tema *atividades/recursos/capacidades* é o tema mais extenso em citações encontradas. Diferente da Economia, a Administração Estratégica tem foco primário na alocação de recursos feitos pela **firma** e as respostas que essa coordenação provoca no ambiente competitivo. Assim, há uma forte relação entre as atividades da firma com as atividades do **ambiente** e uma não pode ser analisada sem a outra. A **compatibilidade** entre essas atividades da firma/ambiente refletem o **posicionamento** da firma, que é capaz de criar um **valor** distintivo e consequente **desempenho** superior. A vantagem competitiva que gera esse desempenho é sustentável; são as características das atividades e as ações da firma frente à dinâmica competitiva que garantem a **sustentabilidade** da vantagem competitiva. A extensão desse tema e as fortes relações com outros temas-chaves da análise colocam atividades/recursos/capacidades como elemento central de uma teoria da vantagem competitiva.

Os temas *Criação de Valor* e *Desempenho* possuem estreitas ligações, pois a própria criação de valor é captada e traduzida em desempenho para uma firma. O desempenho é a relação entre o que o consumidor da firma está disposto a pagar pelo produto e seus custos. A **heterogeneidade** gera uma multiplicidade de posicionamentos e uma multiplicidade de desempenhos. Pelo tema *heterogeneidade*, pode-se falar que a heterogeneidade ocorre não só entre **firmas**, mas também no **ambiente**, pela multiplicidade de atores encontrados.

O tema *Compatibilidade*, como já implicitamente definido, mostra que existe compatibilidade entre as atividades da firma e entre as **atividades da firma e as atividades dos atores presentes no seu ambiente** competitivo. Ligado à compatibilidade, o tema

Posicionamento mostra que ambos os posicionamentos em relação às **atividades/recursos** e em relação aos atores do **ambiente** formam o posicionamento da firma.

Os dois últimos temas estão ligados à duração da vantagem competitiva. Pelo tema *Dinâmica*, entende-se que existem mudanças internas da empresa, ocorridas em suas **atividades** ou em seus recursos; e existem as mudanças externas, ocorridas no **ambiente**. Há relações entre essas mudanças (o próprio tema *Compatibilidade* explica isso indiretamente), pois uma leva à outra, sem, no entanto, haver uma seqüência pré-determinada. Assim, como percebido no tema *Sustentabilidade*, a sustentabilidade depende da resposta da firma à **dinâmica** competitiva, seja na combinação de atividades que dificulte ou impossibilite a replicação pelo concorrente ou pela adaptação de **suas atividades e seus recursos** às alterações do ambiente.

Os temas permitem analisar as várias unidades de significados encontradas e as redes de relações existentes entre essas unidades de significados. Assim, pode-se enxergar imaginativamente o fenômeno de variadas maneiras, pela combinação de diferentes temas e de diferentes visões para avaliar diversas perspectivas da mesma ideia. É realizado, portanto, o procedimento da variação imaginativa, avaliando quais unidades de significados identificados nos textos de Porter e VBR estão ligadas a cada um dos temas e quais as ligações existentes entre os temas. O exercício da variação imaginativa permite reduzir os temas nos aspectos mais essenciais da vantagem competitiva e indicar como esses aspectos se inter-relacionam.

Os vários temas e as variações de combinações entre temas levaram a fusão dos dez elementos em cinco elementos principais. Assim, a vantagem competitiva é traduzida em um posicionamento formado pela compatibilidade entre as atividades da empresa e as atividades dos demais atores do ambiente (fornecedores, atividades internas, canais e compradores). Esse posicionamento ou essa compatibilidade cria um valor superior, resultado em um desempenho superior. O quadro 13 abaixo apresenta as estruturas essenciais da vantagem competitiva sustentável.

Quadro 13 – Estrutura essencial da Vantagem Competitiva

Temas	Variações dos temas	Asserções sobre o tema
Ambiente	Heterogeneidade; e Compatibilidade.	O ambiente é formado por uma multiplicidade de atores, por outras empresas fornecedoras, concorrentes, canais, entrantes potenciais, substitutos, compradores, entre outros. Cada um desses atores possuem diferenciações, formando uma heterogeneidade que possibilita inúmeras formas de compatibilidades.
Firma	Atividades/Recursos; Heterogeneidade; e Compatibilidade.	A firma é um conjunto idiossincrático de recursos e as diferentes possibilidades de combinações formam a heterogeneidade entre firmas. As firmas buscam a compatibilização interna de suas atividades e a compatibilização externa de suas atividades, com as atividades desenvolvidas pelos atores integrantes de seu ambiente competitivo.
Compatibilidade	Atividades/Recursos; Heterogeneidade; e Posições	A heterogeneidade das firmas, do ambiente, dos compradores permitem a disponibilização de um feixe de possibilidades de compatibilidade e a estratégia é a escolha e/ou desenvolvimento dessa compatibilidade.
Posicionamento Sustentável	Criação de Valor; Sustentabilidade; Dinâmica	A compatibilidade entre atividades formam o posicionamento competitivo das empresas, pois marca sua posição de atividades em relação a cada um dos atores integrantes dos ambientes. As mudanças ambientais e das atividades permitem a sustentabilidade da vantagem ou pelo impedimento de reprodução ou evitando a obsolescência da vantagem.
Desempenho Superior	Criação de Valor	A posição estratégica permite a criação de valor distintivo para o consumidor, oferecendo a geração de desempenhos superiores.

Fonte: elaboração própria.

A heterogeneidade existe tanto do lado da oferta (entre empresas) quanto do lado da demanda (indivíduos e famílias ou outras empresas). A firma é formada por uma combinação idiossincrática de atividades que são internamente compatíveis. O ambiente é formado por firmas e famílias que possuem atividades internamente compatíveis. As atividades internas da firma se ligam ao ambiente quando há atividades entre os atores que formam o ambiente.

O alinhamento entre as atividades internas e externas da firma formam a compatibilidade ou a adequação entre firma e ambiente, refletida em um posicionamento. O

posicionamento, portanto, é resultado das atividades da empresa e das atividades relativas aos atores integrantes do ambiente. A aquisição, reprodução ou substituição das atividades ou da forma que as atividades são combinadas proporcionará a sustentabilidade da posição ocupada. Além disso, as mudanças no ambiente e nas atividades da empresa também contribuem para a sustentabilidade do posicionamento da empresa.

Como resultado geral do posicionamento, a empresa obtém desempenhos superiores, pois a compatibilidade entre atividades internas e externas da firma formam um conjunto que é capaz de criar valor para o consumidor e, ao mesmo tempo, não pode ser copiado ou substituído pelo concorrente, pois é uma posição única. A figura 14 apresenta os cinco elementos da estrutura essencial da vantagem competitiva e suas relações.

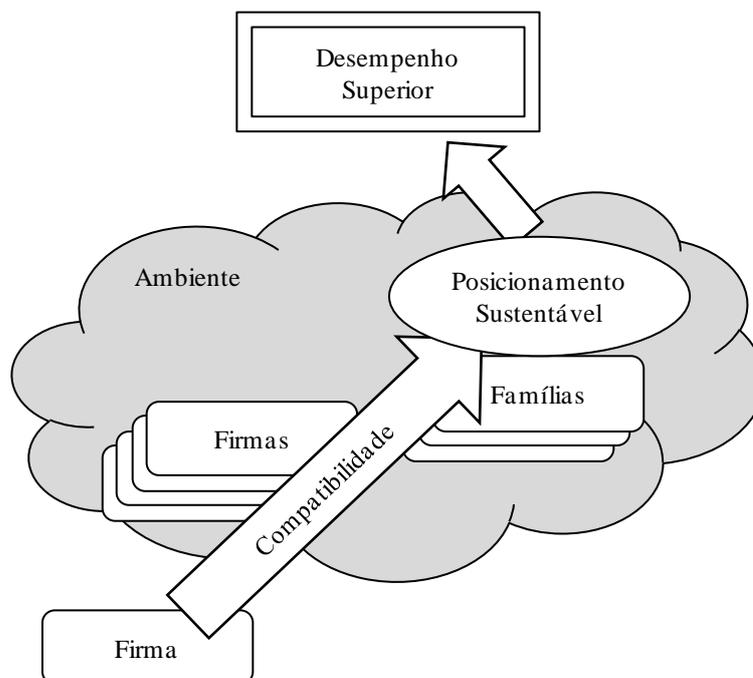


Figura 14 – Estruturas essenciais da vantagem competitiva

Fonte: elaboração própria

Este é um conhecimento puro, um conhecimento das essências. Não há uma fundamentação teórica ou não há a consideração de pressupostos na análise. A análise a priori realizada parte de uma situação inicial em que o intérprete (autor) se abstém de pré-concepções, teorias ou observações da realidade, examinando o que não varia ao considerar diferentes perspectivas da vantagem competitiva. Este é o fio condutor para a conversa teórica a ser desenvolvida.

5.4 A EXPLANANDA FUNDAMENTAL DA VANTAGEM COMPETITIVA

A explanação da vantagem competitiva não é simples, pois a complexidade do fenômeno social em uma análise tão ampla envolvendo a interação entre diversos grupos sociais demanda uma construção teórica mais elaborada. Assim, antes de apresentar uma explanação, é necessário descrever quatro teorias, que de uma forma integrada, possibilitam uma explicação da vantagem competitiva.

A Teoria do Ambiente e a Teoria Estratégica da Firma correspondem ao modelo das cinco forças competitivas de Porter e a VBR, respectivamente. A principal contribuição teórica da dissertação aparece na Teoria do Valor da Transação, que trabalha a interação entre a firma e seu ambiente para a geração da vantagem competitiva. Por fim, a teoria da sustentabilidade considera como a dinâmica competitiva pode alterar a vantagem competitiva, afastando a explanação de uma análise estática. A explanação da vantagem competitiva é a integração dessas teorias.

5.4.1 Teoria do Ambiente

A vantagem competitiva está fortemente ligada com a ação do mercado na rentabilidade da firma. Uma firma tem a variação de sua rentabilidade ou influenciada pelo mercado ou por suas atividades que influenciam a dinâmica do mercado. Assim, a relação entre firma e ambiente é uma questão central na formulação de estratégias e para a obtenção de vantagem competitiva.

O entorno⁶⁰ da empresa que é relevante é a indústria que ela compete. Adota-se na explanação da vantagem competitiva a visão de competição ampliada da indústria do modelo das cinco forças competitivas (PORTER, 1979; 1980). A indústria é estruturada pelas relações entre diversas unidades sociais, tais como empresas fornecedoras, concorrentes, entrantes potenciais, produtoras de produtos substitutos e os compradores. As possibilidades de interações são inúmeras, o que resulta em um conjunto de diferentes estratégias potenciais com diferentes fontes de vantagem competitiva. Em síntese, a teoria do ambiente é o próprio Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter (1979; 1980).

⁶⁰ O termo entorno é utilizado em referência ao ambiente da firma, caracterizado pela teoria do ambiente. Este termo é encontrado em outros momentos do texto.

5.4.2 Teoria Estratégica da Firma

Assim como o modelo de Michael Porter traduz a teoria do ambiente para a explanação construída na dissertação, de uma forma geral, a VBR constitui uma teoria da firma. A VBR se concentra de forma acentuada na análise dos mecanismos de isolamento que impedem a imitação ou substituição da vantagem competitiva. Pouco esforço dessa corrente se preocupou em avaliar o atributo valor dos recursos do framework VRIO, no sentido de desvendar a criação de valor que ocorre na relação entre os atributos internos da firma e os fatores em seu entorno. Apesar de Barney (1991) reconhecer que o atributo valor é requisito inicial para a avaliação de um recurso distintivo, a VBR parece minimizar sua importância, investigando a sustentabilidade da vantagem competitiva em detrimento da elucidação de sua verdadeira fonte.

Assim, a VBR não se apresenta como uma teoria da vantagem competitiva, mas sim como uma importante teoria estratégica da firma. A visão da firma passa ser um conjunto de recursos e atividades de transformação de recursos (RUMELT, 1984) que são combinados de maneira única para a criação de valor. A combinação desses recursos não é ampla ou livre, mas é dependente da sua historicidade, que constituem rotinas e comportamentos que geram um feixe estreito e idiossincrático de alternativas estratégicas.

A explicação de como as ligações existentes entre firmas e seus ambientes se formam e proporcionam posições vantajosas pela criação de um valor distintivo é o cerne da explicação da vantagem competitiva.

5.4.3 Teoria do valor das transações

O conceito de mercado heterogêneo tem origem em um dos elementos da teoria funcionalista do marketing de Wroe Alderson, que ao fazer uma contraposição à suposição de homogeneidade do mercado da economia neoclássica sugere um modelo do mercado perfeitamente heterogêneo. O mercado é comumente dividido entre oferta e demanda. Essas duas faces do mercado podem ser separadas em inúmeras partes, até formar uma parte perfeitamente homogênea da demanda, chamada de segmento da demanda; e uma parte perfeitamente homogênea da oferta, chamada de unidade de oferta. No mercado perfeitamente

heterogêneo, para cada segmento da demanda existe apenas uma unidade de oferta perfeitamente compatível, e assim, todo o mercado seria perfeitamente atendido. A figura 15 representa um mercado perfeitamente heterogêneo.

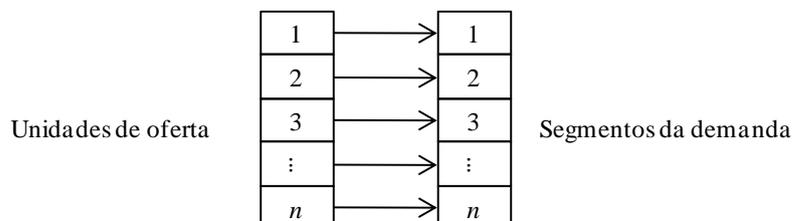


Figura 15 – Mercado perfeitamente heterogêneo

Fonte: elaboração própria.

Colocando dessa forma, pode-se afirmar que cada alinhamento entre unidade de oferta e segmento da demanda corresponde ao modelo da competição perfeita, levando esta suposição de mercado perfeitamente heterogêneo algumas das dificuldades para a construção teórica mais próxima da realidade. Para uma situação como esta, as informações devem ser plenas e a racionalidade ilimitada. Isso elimina as incertezas e os perigos do oportunismo, o que extingue completamente os custos de transação e coloca em dúvida a própria existência da firma. Assim, considerando as condições de um mercado perfeitamente heterogêneo, pode-se afirmar que este abrange as limitações da economia neoclássica para o desenvolvimento de teoria em estratégia, pois as imperfeições do mercado são cruciais para o desempenho superior.

No entanto, não interessa aqui um mercado perfeitamente heterogêneo, mas sim um mercado (imperfeitamente) heterogêneo. Passa a ser reconhecido que no mercado existe a assimetria de informações, que a racionalidade é limitada e que os gerentes possuem diferentes interpretações (CHILD, 1972) dos eventos em seu ambiente competitivo. Os compradores⁶¹ não conseguem informar ou até mesmo entender perfeitamente quais são suas necessidades e os produtores também se esforçam para entender essas necessidades, para então transformá-las em produtos, ou seja, o objeto de estudo é socialmente complexo.

Assim, a compatibilidade entre oferta e demanda nunca é perfeita, podendo existir necessidades ou segmentos da demanda não atendidos, desalinhamentos entre segmento da

⁶¹ O termo “comprador” é mais esclarecedor que o termo “consumidor”. As famílias e indivíduos que utilizam o produto final normalmente são lembrados como consumidores. O comprador, além do consumidor, podem ser outras empresas que adquirem insumos do processo produtivo.

demanda e unidade de oferta, com um produto que atende as expectativas de maneira muito limitada ou, em uma situação desejável, uma compatibilidade bem (mas não perfeitamente) ajustada entre oferta e demanda.

A Lei da Troca de Alderson (1965)⁶², em que a transferência de bens entre duas partes aumenta o potencial contingencial do sortimento de ambos, é um ponto de partida para criar insights no entendimento desta compatibilidade. Ampliando o escopo da Lei da Troca, pode-se entender a compatibilidade pelas transações. A transação é diferente de troca, pois na troca há uma transferência de bens de mão-dupla, enquanto na transação ocorre um ajuste, convênio ou combinação e não necessariamente uma troca. As transações podem, portanto, envolver ou não trocas e qualquer transação consiste na potencialização do sortimento das partes, ou seja, elas criam valor. A teoria de Alderson associa a criação de valor às trocas que ocorrem apenas entre sistemas de comportamentos organizados (firmas, canais, famílias, etc.) e o que ocorre no interior da firma é um processo de seleção e transformação.

Na teoria de estratégia, adota-se uma análise de transações que engloba tanto a transformação e seleção no interior da firma quanto às trocas entre unidades sociais. Esta análise ampliada considera a troca e a movimentação dos insumos no processo produtivo como transações que aumentam o valor do sortimento de todos envolvidos.

Se as transações aumentam o valor do sortimento, são as transações que criam valor. Mas antes de buscarmos a explicação das transações é importante explorarmos o conceito de valor, já que a finalidade de uma transação estratégica é criar um valor distintivo. Porter (1985) e Barney e Hesterly (2006) trabalham o valor como a relação entre o que o comprador está disposto a pagar e os custos para produção do produto. A criação de valor é um conjunto de modificações e combinações de insumos que resultam em um objeto que possui ganhos de utilidade e que carrega uma quantidade de valor maior que os seus custos. Mas o valor distintivo, o que fornece vantagem competitiva, não é somente isso.

A empresa trabalha intensamente na racionalização de seus resultados. A racionalização consiste na maximização dos resultados e na otimização dos meios. A balança ocorre entre maximização e otimização, o que é muito diferente da balança entre maximização e minimização. Pode parecer desejável ser eficiente ao ponto de reduzir constantemente os custos, mas este procedimento terá impactos na eficácia dos processos, o que porventura levará a firma a sacrificar o valor percebido pelo comprador. Assim, a otimização consiste no balanceamento entre eficiência e eficácia. A decisão da relação entre

⁶² Ver seção 4.3.2 dessa dissertação.

maximização/otimização é o cerne das estratégias genéricas de Porter (1980), pois o meio termo irá corroer o valor pelo desbalanceamento entre eficiência e eficácia.

O valor distintivo não é a simples relação entre o valor percebido pelo comprador descontados os custos para a criação desse valor. O valor distintivo é fruto de uma decisão da relação maximização/otimização, quando os recursos são utilizados da forma mais eficiente possível para atingir um grau de eficácia desejado. Há um *trade off* entre eficiência e eficácia que deve ser gerenciado. É um valor porque é resultado de uma margem entre os resultados e os custos e é distintivo por resistir às forças do mercado e, frequentemente, por ser capaz de superar parte ou a totalidade dos concorrentes.

A criação de valor tem, portanto, relação direta com o desempenho da firma e o valor distintivo resultará em desempenhos persistentemente superiores. Pelo modelo da competição perfeita, há a tendência do mercado para um ajuste entre oferta e procura, o que força os resultados da firma para o lucro econômico zero. Isto significa que o desempenho da firma no longo prazo se equipararia ao rendimento dos títulos do governo ajustado pelo risco de perda de capital. Os desempenhos persistentemente superiores são aqueles que não são corroídos pelas forças da competição perfeita, o que não quer dizer necessariamente que são desempenhos superiores à concorrência. Superar a concorrência continua sendo um objetivo estratégico, mas se observarmos os mercados heterogêneos, competidores em uma mesma indústria não precisam competir diretamente entre eles, eles podem constituir diferentes unidades de oferta que atendem diferentes segmentos da demanda.

Assim, a estratégia empresarial é primariamente interessada na criação no valor distintivo que gera desempenhos persistentemente superiores. Os desempenhos superiores são aqueles maiores que o rendimento dos títulos do governo ajustado pelo risco de perda de capital e os concorrentes são apenas uma das forças de influência para o equilíbrio da competição perfeita. Uma empresa pode obter rendimentos inferiores à média da indústria, mas ainda assim permanecer na atividade econômica, pois seus rendimentos a longo-prazo ainda seriam superiores ao investimento mais conservador e com riscos aceitáveis.

Apesar disso, a superação do concorrente não pode ser desconsiderada, pois a concorrência direta com outras empresas possui um elevado potencial para alterações da rentabilidade da empresa. Para um valor ser distintivo em relação ao concorrente, a firma deve ser capaz de atender exclusivamente pelo menos um dos segmentos da demanda, obtendo rendas monopolísticas (PETERAF, 1993) ou atender um segmento melhor que o

concorrente, obtendo rendas *ricardianas* (PETERAF, 1993), por intermédio de uma relação maximização/otimização que ofereça uma margem maior que o concorrente.

A criação de valor é entendida pelo grau de alinhamento entre os blocos do segmento da demanda e a unidade de oferta, que podem se ajustar em diferentes dispositivos. Quando não há alinhamento algum entre a demanda e a oferta, não há nenhuma criação de valor. Os dispositivos mais vantajosos ocorrem quando apenas uma unidade de oferta está bem ajustada a apenas um segmento da demanda, quando apenas uma unidade de oferta está parcialmente ajustada a um segmento de demanda ou quando apenas uma unidade de oferta está bem ajustada a mais de um segmento da demanda. Esses dispositivos oferecem exclusividade de empresa para atender aquele segmento do mercado, como se fossem monopólios de segmentos. Os dois primeiros dispositivos são chamados, nesta dissertação, de monopólio segmentado, enquanto o último é chamado de monopólio amplo.

Além dos tipos de monopólios, pode haver um dispositivo em que várias unidades de oferta atendem um único segmento da demanda, chamada de *Competição Ricardiana*. A denominação desse dispositivo se refere às rendas obtidas pelas empresas, que são rendas ricardianas. Neste dispositivo, as diferenças de desempenho pode ser resultado de desalinhamento parcial entre oferta e demanda ou de diferenças de margem do balanceamento da maximização dos resultados e da otimização dos custos. Diferente dos dispositivos monopolísticos, a competição *ricardiana* é menos vantajosa por não oferecer exclusividade no atendimento da demanda, o que deixa a empresa mais suscetível às forças do mercado.

Todas essas situações descritas são representadas na figura 16.

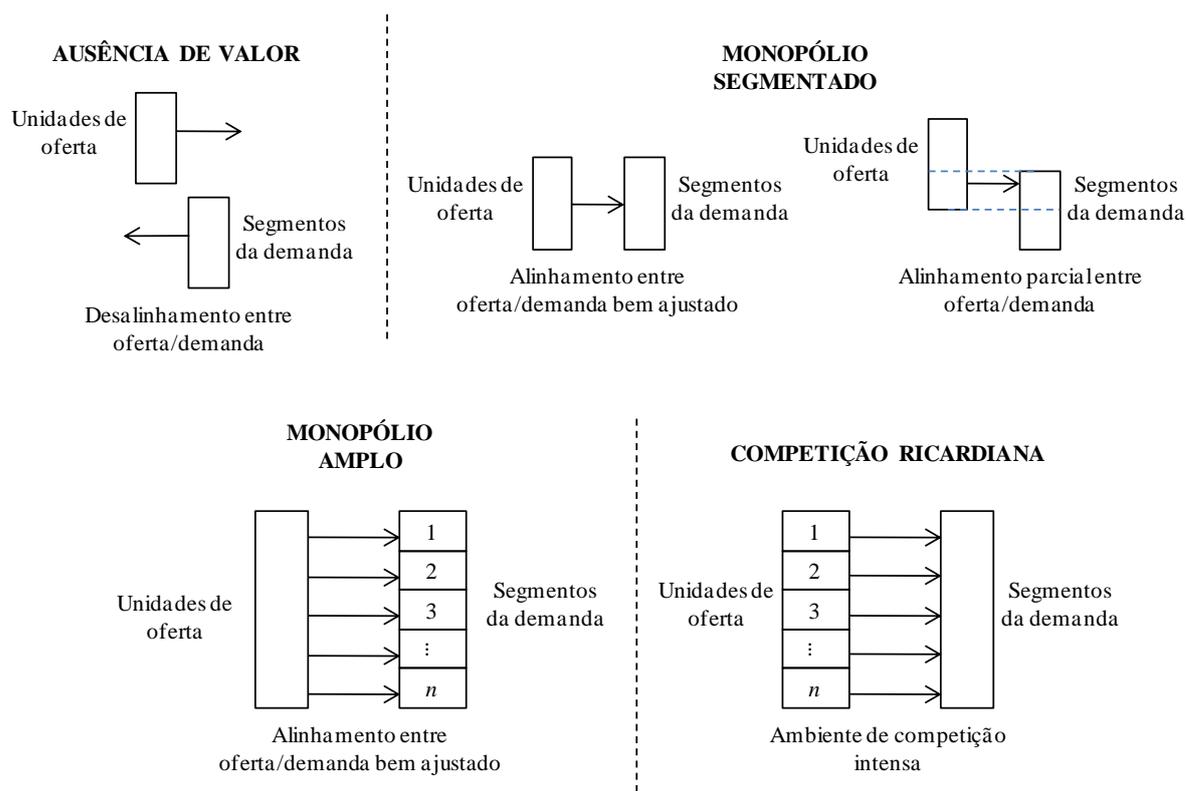


Figura 16 – Dispositivos do alinhamento entre oferta e demanda

Fonte: elaboração própria.

Uma conclusão preliminar dessa discussão entre estratégia, marketing e economia é que o desempenho persistentemente superior é formado por uma criação de valor distintivo, que é resistente ao desgaste das forças competitivas, que pode ser (e até é desejável, mas não condição obrigatória) superior à concorrência e que é sustentável⁶³. A obtenção desses desempenhos superiores consiste em um movimento ininterrupto de cultivação e manutenção da vantagem competitiva. Mas como isso ocorre?

Voltando para as transações, considera-se que as *transações estratégicas* são aquelas que contribuem para a criação do *valor distintivo* para a empresa. São essas as transações de interesse no campo da Administração Estratégica. Essas transações podem ser de dois tipos: (1) **transações externas**, as que ocorrem entre uma unidade de negócio e seus fornecedores, canais, corporações, entre outros, e que contribuem para adição de valor do seu sortimento; (2) **transações internas**, que ocorrem no interior da firma na transformação de recursos que aumentam o valor do seu sortimento.

⁶³ Os aspectos relacionados à sustentabilidade são discutidos na teoria da sustentabilidade na próxima seção.

As transações externas são trocas que ocorrem entre diferentes unidades sociais. Considerando o ambiente como descrito pela “teoria do ambiente”, as transações externas ocorrem pelas trocas e a criação de valor ocorre quando o sortimento do comprador e do vendedor é potencializado. Essa é uma visão alternativa da perspectiva clássica da economia, que enxerga a criação de valor apenas no processo produtivo.

As transações externas podem envolver trocas ou não. O entendimento da criação de valor pela troca é intuitivo, pois há incremento do sortimento da firma. Entretanto, a transação pode gerar valor sem ocorrer troca, como por exemplo, um relacionamento intenso com um fornecedor com imagem de alta qualidade pode transferir uma imagem de alta qualidade para a empresa considerada ou a cultura organizacional desenvolvida pode contribuir para a otimização de diversos processos produtivos. Apesar de não haver troca, há uma transação.

Esta descrição das transações externas toma uma firma como centro de análise da corrente de transações em que está inserida (*transvecção*). Esta é uma questão de ponto de referência da análise. Alternado o ponto de referência para um fornecedor específico, o que estava sendo tratado como uma transação externa que envolve insumos passa a ser uma transação final que envolve a troca do produto com o comprador. Este aspecto é relevante quando considerada a forma com que o valor é distribuído pelas unidades sociais da estrutura industrial. Um fornecedor pode ser capaz de capturar um valor criado maior que a empresa de referência na análise.

A análise das transações externas exclui a priori as **transações finais** com os compradores, pois esta cria o valor final de toda a corrente. Os compradores são aqueles que definem a quantidade de valor criado e são essas as transações finais que refletem a soma dos valores criados pelas transações (internas ou externas) antecedentes e, conseqüentemente, definem o desempenho da firma. As demais transações externas, portanto, não envolvem os bens produzidos, mas insumos para a produção.

Todas as transações externas criam valor, mas apenas algumas dessas transações têm contribuição para a criação do valor distintivo. O valor distintivo é criado quando os insumos adquiridos pelas transações externas são empregados de forma eficaz e otimizada pelas transações internas. O valor distintivo não existe sem as transações externas e internas, que são mutuamente dependentes.

A firma é um conjunto de recursos e todos esses recursos são necessários para a produção de bens e para a criação de valor. Entretanto, existem aqueles recursos que são distintivamente relevantes para a criação de valor. O framework VRIO (BARNEY;

HESTERLY, 2006) oferece uma avaliação dos recursos por quatro atributos, a fim de identificar aqueles recursos que são estratégicos. As transações externas contribuem para a criação de valor distintivo quando envolvem os recursos do framework VRIO.

As transações externas que envolvem recursos estratégicos são as relevantes para a Administração Estratégica. As transações internas esclarecem os recursos estratégicos (do framework VRIO), pois formam um conjunto de combinações e transformações desses recursos que resultam em um produto a ser valorizado pelo comprador. As transações internas podem ser relacionadas às atividades de valor (PORTER, 1985; 1996) ou às capacidades (GRANT, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) que transformam e combinam recursos para a adição de valor.

Os recursos podem ser obtidos de duas maneiras diferentes. Os recursos podem ser adquiridos no mercado, o que ocorre pelas transações externas ou podem ser desenvolvidos internamente. O desenvolvimento interno dos recursos se deve ao fato que nem todos podem ser adquiridos em um mercado de fatores (BARNEY, 1986b). Quando este recurso é aplicado é desencadeada uma transação interna. A criação de valor pela transação externa é gerada pela adição de um recurso interno que incrementa o potencial contingencial do sortimento da firma considerada. A criação de valor pelas transações internas é um incremento no sortimento da firma que culmina em um produto que será transacionado com o comprador, criando o valor final da cadeia de transações, ou de uma *transvecção*. Não há uma hierarquia entre a transação externa ou interna, pois uma depende da outra. A análise da figura 17 pode ajudar no entendimento desse processo de criação de valor.

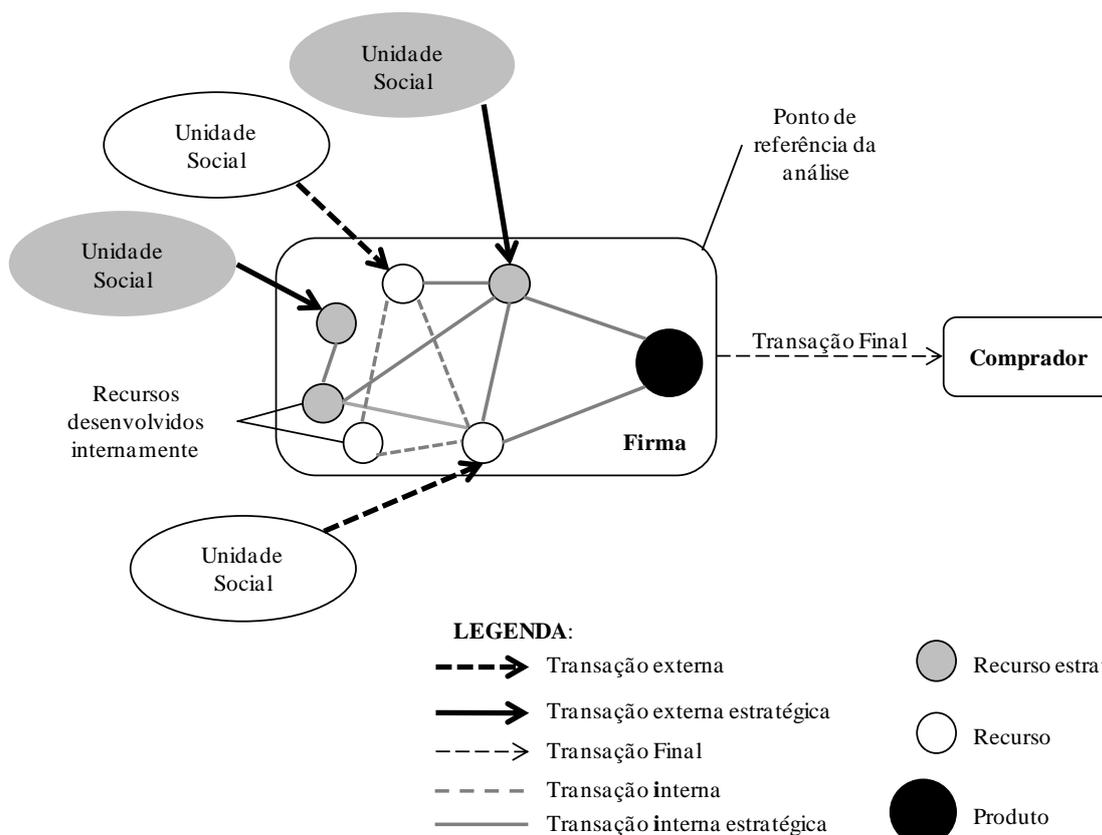


Figura 17 – Perspectiva de transações da vantagem competitiva

Fonte: elaboração própria

A figura 17 representa claramente a firma como um conjunto de recursos e de atividades de transformações de recursos para a produção de um produto. Os recursos provêm ou de transações externas ou são desenvolvidos internamente. A produção consiste em uma rede complexa de interações desses recursos, que transformam os recursos, para obter o produto final. Essas interações são as transações internas que selecionam, separam, combinam e modificam os recursos.

Existe uma distinção constantemente sendo demarcada de transações que são estratégicas e transações que não são estratégicas ou de recursos que são estratégicos e de recursos que não são estratégicos. Toda ciência deve possuir um objeto de estudo, pois do contrário, ao considerar que tudo é relevante em um campo científico, esse campo científico não pode existir. Assim, considerar que tudo é estratégia tem a consequência inevitável de se concluir que nada é estratégico. Como definir recursos ou transações estratégicas?

Esse é um ponto central não só da dissertação, mas também do campo da Administração Estratégica. Está sendo considerada a própria fronteira do campo ou sua razão de existir. Entretanto, a essa altura do trabalho, ainda não é possível (e nem será possível) dar uma resposta satisfatória à pergunta. Foi indicada a criação de valor como fonte de desempenhos superiores, que é o objetivo final de uma estratégia. O valor está intimamente relacionado com o que o consumidor deseja ou precisa. Assim, uma resposta preliminar para a definição de recursos ou transações estratégicas está na criação de valor, que é capaz de atender o comprador e preencher o seu sortimento de bens. O Marketing ainda tem possíveis contribuições neste aspecto, possibilitando a compreensão do comprador, de quais bens ele necessita no seu sortimento e como ele atribui valor na aquisição desses bens.

O alinhamento entre unidade de oferta e segmento da demanda, ocorrido na transação final, define o valor do produto e pode servir de um ponto de partida para esta análise. Entretanto, entender o processo de alinhamento está fora do alcance do trabalho e uma lacuna teórica permanece para outras investigações. O foco da dissertação se volta para as transações da empresa, como fonte de criação de valor distintivo. As transações da empresa formam sua vantagem competitiva, pois criam um valor que carrega uma distinção. Essa distinção, como dito anteriormente, ocorre pela resistência às forças competitivas e, quando for o caso, na superação do concorrente. As transações que criam um valor distintivo são as consideradas **transações estratégicas** nesta dissertação.

São as transações externas que definem o posicionamento da firma em relação às unidades sociais de seu entorno. As transações externas determinam quem captura uma quantidade maior de valor. Para gerar um posicionamento de vantagem competitiva, que crie um valor distintivo, uma transação externa estratégica deve capturar um valor superior ao valor capturado pela unidade social envolvida na transação. Caso contrário, a firma não poderá se proteger da corrosão de sua rentabilidade a longo-prazo pelas forças do mercado. Este é o posicionamento que Porter (1980) tanto enfatiza.

Entretanto, essa captura de valor superior só vai se concretizar na transação final. Assim, há necessidade de uma compatibilidade entre as transações externas e internas, para que o recurso adquirido seja aplicado de forma ajustada e que o valor seja criado. Essas transações internas determinam a posição de recursos da firma, que garante a criação de valor pela aplicação dos insumos adquiridos pela transação externa ou os insumos desenvolvidos internamente. Os administradores possuem autonomia e liberdade de escolha na coordenação da alocação dos recursos no interior da firma. Assim, devido à diversidade de esquemas

interpretativos entre os diferentes administradores (CHILD, 1972), há múltiplas formas de organizar a produção de um mesmo produto e várias posições de recursos podem ser obtidas.

De uma maneira geral, pode-se relacionar a transação externa com a proteção contra a corrosão da rentabilidade pelas forças do mercado e as transações internas com a superação do concorrente. Apesar de ser possível indicar uma distinção teórica entre as transações externas e internas, essas duas transações se misturam em uma rede única e mutuamente dependente; essa rede é a *transvecção*.

A vantagem competitiva é um sistema interdependente de criação de valor, que possibilita uma compatibilização de diversos recursos e atividades, entre diversas unidades sociais, para a criação de um valor único que deve possuir uma distinção, no sentido de proteger o desempenho das forças competitivas e superar a concorrência. Assim, a **vantagem competitiva é um mecanismo de governança da *transvecção***, no sentido de criação de valor e não no sentido de custos de transação.

Esse é um paralelo entre a firma da TCT, que consiste em um mecanismo de governança complexo de contratos; e a vantagem competitiva, que consiste em um mecanismo de governança que regula um complexo conjunto de transações. Os contratos da TCT podem ser equiparados às transações da vantagem competitiva, mas na vantagem competitiva, o foco não está nos custos das transações, mas na criação de valor pelas transações. Um passo importante, por conseguinte, é investigar quais os tipos de mecanismos de governança são possíveis para a obtenção de vantagem competitiva.

Os mecanismos de governança dependem de como as transações externas e internas são compatibilizadas. As transações externas que possibilitam um posicionamento vantajoso são capazes de capturar um valor quando comparado à outra unidade social na transação. Este é um requisito inicial obrigatório para a vantagem competitiva, pois caso contrário os desempenhos não seriam persistentemente superiores, mas transitoriamente superiores. As transações internas formam uma combinação de recursos que cria um balanceamento entre maximização e otimização com margem que podem ser superior, equivalente ou inferior aos seus concorrentes.

O quadro 14 apresenta como esta relação entre transações externas e transações internas pode criar diferentes mecanismos de governança na criação de diferentes fontes de valor. As relações complexas originadas pelo conjunto de transações que ocorre na *transvecção* podem gerar: (1) vantagem competitiva de liderança; (2) vantagem competitiva de paridade; (3) vantagem competitiva concorrencial; e (4) vantagem competitiva única.

Quadro 14 – Mecanismos de governança

		Transações internas			
		Margem superior	Margem equivalente	Margem inferior	Valor Único
Transações externas		Vantagem Competitiva de Liderança	Vantagem Competitiva de Paridade	Vantagem Competitiva de Permanência	Vantagem Competitiva Única
		<i>Competição Ricardiana</i>	<i>Competição Ricardiana</i>	<i>Competição Ricardiana</i>	<i>Competição Monopolística (segmentada ou ampla)</i>

Fonte: elaboração própria.

Vantagem Competitiva única

A vantagem competitiva única se origina do posicionamento mais robusto possível, pois oferece não só proteção contra as forças do mercado, mas também oferece proteção contra os concorrentes diretos. Esta vantagem competitiva possibilita a empresa explorar com exclusividade parte da demanda da indústria, podendo ser um segmento estreito ou mais amplo. Esta vantagem competitiva não é um monopólio, como o termo é utilizado na economia, mas é uma espécie de monopólio virtual, que é criado pelas competências únicas da empresa em atender uma demanda específica que retira os concorrentes desse segmento do mercado. O valor é criado pelos dispositivos de monopólio segmentado ou monopólio amplo e as rendas obtidas pela empresa são rendas monopolísticas.

Vantagem Competitiva de Permanência

A vantagem competitiva de permanência resulta de um posicionamento desvantajoso de recursos em relação à concorrência, apresentando rendimentos inferiores à média da indústria, mas que ainda é capaz de capturar um valor superior nas transações externas. Este é um posicionamento frágil que mantém a empresa na atividade econômica, mas ao mesmo tempo, ameaça a sua continuidade. É uma vantagem competitiva que garante apenas a permanência da empresa no mercado em um dispositivo de concorrência ricardiana.

Vantagem Competitiva de Paridade

Uma empresa pode obter um posicionamento que oferece uma paridade com os concorrentes, resultando em rendimentos na média da indústria. Esta é uma vantagem também

encontrada no dispositivo de concorrência ricardiana e que não resulta em superação do concorrente, mas em uma concorrência equiparada. Esta vantagem competitiva ocorre frequentemente em mercados de intensa concorrência como em indústrias fragmentadas.

Vantagem Competitiva de Liderança

A vantagem competitiva de liderança também ocorre em um dispositivo de competição *ricardiana*, em que há mais de uma unidade de oferta atendendo a demanda. Neste mecanismo, a margem entre a criação de valor e seus custos é superior a todos os outros concorrentes, o que resulta em rendas *ricardianas* para a firma.

A vantagem competitiva, portanto, pode ser entendida como um mecanismo de governança que rege complexas interações entre unidades sociais diferentes e complexas relações de atividades internas da firma. Esta vantagem competitiva fornece um valor distintivo que protege a firma das forças do mercado no longo-prazo. Dessa forma, a explanação da vantagem competitiva deve considerar também a sua sustentabilidade.

5.4.4 Teoria da Sustentabilidade

A teoria da sustentabilidade aborda o problema da manutenção da vantagem competitiva, investigando quais os fatores que podem ameaçar a vantagem competitiva da empresa. São três os fatores principais que ameaçam a sustentabilidade da empresa: (1) a alteração no ambiente; (2) reprodução das vantagens pelo concorrente; (3) a substituição das vantagens pelo concorrente. A teoria da sustentabilidade é formulada a partir do modelo da evolução da indústria de Porter (1980), da teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter (1988) e de elementos da Visão Baseada em Recursos (LIPPMAN; RUMELT, 1982; DIERICKX; COOL, 1982; RUMELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

Alteração do ambiente

O ambiente que a empresa compete está em constante mudança e esta mudança pode ocorrer em dois processos. O primeiro processo é evolucionário que pode ser dividido em quatro fases de um ciclo de vida da indústria, como foi abordado no capítulo 4, explicitado por Porter (1980) no modelo da evolução da indústria. O segundo processo é revolucionário, que consiste em um movimento de destruição criativa promovido por inovações, que alteram

as bases em que a competição ocorre. Esse segundo processo é explorado por Schumpeter (1988).

As empresas estão constantemente atentas às alterações no ambiente e para garantir a sustentabilidade das vantagens competitivas ou para alterar os mecanismos de governança de suas vantagens competitivas consideram a tendência futura da evolução da indústria. As empresas podem também buscar serem pioneiras no processo de revolução da indústria, pelo lançamento de inovações que podem gerar vantagens competitivas únicas. O processo revolucionário é extremamente vantajoso para a empresa inovadora, mas é ameaçador para as demais empresas, pois estas dependem de sorte para a sustentação de suas vantagens competitivas (BARNEY, 1986b).

Reprodução da vantagem pelo concorrente

Além das ameaças ambientais, a empresa pode ter sua vantagem competitiva ameaçada pela simples reprodução pelo concorrente. Os concorrentes podem reproduzir as transações externas ou internas que a empresa realiza para a obtenção da vantagem competitiva, pela constituição de um conjunto de recursos e atividades de transformação de recursos semelhantes. A sustentabilidade da vantagem competitiva nesse sentido é determinada pela mobilidade imperfeita desses recursos e atividades e pode ser limitada por fatores anteriores a obtenção da vantagem ou por fatores posteriores à obtenção da vantagem.

Antes de obter a vantagem competitiva, a empresa passou por uma série de eventos que moldaram suas características, comportamentos e rotinas. Essas são condições históricas únicas (BARNEY, 1991), que formam recursos e atividades como reputação, localizações geográficas ocupadas ou cultura organizacional que possibilitaram a empresa desenvolver as vantagens e não podem ser reproduzidas pela compressão do tempo (DIERICKX; COOL, 1982), ou seja, pelo desenvolvimento de características, comportamentos e rotinas semelhantes em um espaço de tempo mais curto.

A impossibilidade de adquirir alguns recursos desenvolvidos internamente por transações externas é um dos fatores limitadores da reprodução após a obtenção da vantagem competitiva. Alguns valores não podem ser somados ao sortimento da firma por transações externas (LIPPMAN; RUMELT, 1982). Além disso, as transações internas criam uma cadeia de atividades em que a forte combinação e compatibilidade existente é muito mais difícil de ser imitada que uma atividade isolada (PORTER, 1996). Este é outro fator limitador posterior à vantagem competitiva, pois ambiguidades causais (DERICKX; COOL, 1982; LIPPMAN;

RUMELT, 1982; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993) da vantagem não permite que as suas fontes sejam totalmente compreendidas ou podem haver lacunas de recursos necessários para essa imitação (DIERICKX; COOL, 1982).

A sustentabilidade posterior à vantagem competitiva é resultado de mecanismos de isolamento (RUMELT, 1984) que impedem que as transações externas ou internas que a empresa realiza sejam reproduzidas pelo concorrente, garantindo a preservação do posicionamento da empresa. Esses mecanismos podem proteger as vantagens competitivas únicas e as vantagens competitivas de liderança. O desenvolvimento de mecanismos de isolamento pode oferecer às empresas vantagens competitivas de paridade ou de permanência que alterem seus mecanismos de transações para um posicionamento ainda mais vantajoso, como a vantagem de liderança ou a vantagem única.

Substituição da vantagem competitiva

A vantagem competitiva também pode ser ameaçada pela substituição, que consiste na execução pelo concorrente de transações que criam um valor superior aos compradores. O valor criado fica obsoleto pelo novo arranjo do concorrente, o que pode se ajustar mais adequadamente ao segmento da demanda atendido ou simplesmente superar o pacote de valor oferecido pela firma. O concorrente pode, também, alterar sua relação com o ambiente, modificando as transações externas, alterando a estrutura de captura de valor da indústria, o que pode oferecer riscos à rentabilidade a longo-prazo da empresa.

5.4.5 A explanação da Vantagem Competitiva

Uma explanação é constituída de uma *explananda* e suas *explanans*. As *explanans*, por sua vez, podem ser divididas em condições antecedentes e teorias. A *explananda* da vantagem competitiva deve consistir em uma série de condições antecedentes e teorias que se inter-relacionam para explicar o fenômeno.

Explanans

Condições antecedentes

- Suposições do comportamento humano: a racionalidade é limitada; existe a assimetria de informações (incerteza); os gerentes possuem diferentes esquemas

interpretativos na tomada de decisão (escolha estratégica); e há tendência do comportamento oportunista.

- Os mercados são imperfeitamente heterogêneos;

Teorias

As quatro teorias descritas neste capítulo compõem a *explananda* da vantagem competitiva, são elas: (1) a teoria do ambiente, constituída pelo Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter; (2) a teoria estratégica da firma, constituída pela VBR; (3) a teoria do valor das transações, desenvolvida a partir de uma ótica das transações; e (4) a teoria da sustentabilidade, que reúne elementos de Porter (1980), da VBR (LIPPMAN; RUMELT, 1982; DIERICKX; COOL, 1982; RUMELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993) e da economia (SCHUMPETER, 1988).

Explananda

A vantagem competitiva está relacionada aos resultados a longo prazo entre as relações estabelecidas entre as firmas e o seu entorno. O ambiente competitivo da firma é constituído de uma estrutura complexa com vários atores sociais e uma competição que vai além dos concorrentes. A rivalidade enfrentada pela empresa é ampliada a entrantes potenciais, substitutos, fornecedores e até mesmo compradores, que exercem forças que tendem a conduzir o desempenho da firma aos patamares da competição perfeita.

A firma não se reduz a curvas de custos e soluções ótimas de maximização do desempenho, mas é um conjunto de recursos e atividades de transformação de recursos que podem ser combinadas de variadas formas, levando em conta sua historicidade e que a coordenação da alocação de recursos não é realizada pela mão invisível, mas sim pela ação da mão humana, das escolhas estratégicas de seus administradores.

Essas considerações do ambiente e da firma formam um mercado heterogêneo, em que diferentes unidades de oferta atendem diferentes segmentos da demanda, que podem se ajustar em vários dispositivos para a criação de valor. Esses dispositivos de compatibilidade são resultados de diversas transações que ocorrem entre firmas e no interior da firma, que agregam valor e ajustam a unidade da oferta ao segmento da demanda.

Assim, o mecanismo de governança de toda a corrente de transações resulta na vantagem competitiva de uma empresa e no desempenho persistentemente superior. Essa

vantagem é persistentemente superior quando também leva em conta as ameaças à sustentabilidade da teoria da sustentabilidade.

A *explananda* da vantagem competitiva é traduzida na seguinte frase:

A vantagem competitiva é um mecanismo de governança que rege transações envolvendo uma diversidade de unidades sociais e de atividades da firma (transvecção) para a criação de um valor distintivo que fornecerá um desempenho persistentemente superior.

A *explananda* da vantagem competitiva é o fenômeno central da Administração Estratégica, pois é desenvolvida a partir de correntes de pensamentos de maior impacto na sua literatura e serve de base para o desenvolvimento das demais *explanandas* da teoria geral. Entender o que é a vantagem competitiva permite investigar os seus níveis de estratégia (funcional e corporativa), o processo de obtenção da vantagem competitiva e os seus impactos sociais e no desenvolvimento econômico.

6 CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES E CAMINHOS FUTUROS

O desenvolvimento teórico da Administração Estratégica parece uma zona de combate, com conflitos entre uma visão reducionista e dominante da Economia (CAMERER, 1985) e uma conversa aberta, livre e despreocupada (MAHONEY, 1992; 1993; HIRSCH; FRIEDMAN; KOZA, 1990). A adversidade e a falta de preocupação no estabelecimento e esclarecimento dos pressupostos e fundamentações na construção de teoria em estratégia tem resultado em um desenvolvimento confuso e de difícil coesão. A Administração Estratégica sofre com a precariedade teórica, deixando seus praticantes expostos aos tormentos de trabalhar com inúmeros conceitos divergentes em uma realidade ainda mais ambígua e complexa.

Com o sentimento que o estado pré-teórico do campo não é desejável, considerando a desilusão acadêmica que a literatura da Administração Estratégica sofre, o intuito desse texto é fornecer uma proposta para uma teoria mais geral para a Estratégia. O desenvolvimento não precisa ser por um movimento dominante ou pela conversa eclética e despreocupada, mas por uma pluralidade balanceada em quatro *explanandas*: (1) A obtenção e sustentabilidade da vantagem competitiva; (2) as estratégias corporativas na formação da vantagem competitiva; (3) o processo da estratégia; como a estratégia é formulada e implementada; e (4) As consequências e impactos da estratégia empresarial na sociedade.

Considerando que a Administração Estratégica se concentra primordialmente nas razões que algumas empresas superam as outras, pode-se afirmar que o foco central das pesquisas é a vantagem competitiva. Assim, a primeira *explananda* constitui o conceito central do campo e o elemento norteador de suas fronteiras e de seu desenvolvimento teórico. Muitas discussões, diálogos e debates são necessários para o desenvolvimento das *explanandas*, mas se defende que qualquer explicação de um fenômeno da Estratégia tem por base a vantagem competitiva sustentável. A *explananda* da vantagem competitiva é a pedra fundamental da construção de uma teoria geral da Estratégia.

Ao considerar a literatura do campo (RAMOS-RODRÍGUEZ; RUIZ-NAVARRO, 2004; NERUR; RASHEED; NATARAJAN, 2008), podem ser identificadas duas correntes de pensamento de raízes fortemente econômicas e que se concentram na explicação da vantagem competitiva. A primeira é a Visão *Porteriana* (PORTER, 1980; 1985; 1996), constituída das obras do autor Michael E. Porter, que fundamentada em elementos da Economia da

Organização Industrial, aborda a vantagem competitiva como um posicionamento das atividades da empresa interagindo com as forças competitivas que constituem a estrutura do entorno da empresa. A segunda é a Visão Baseada em Recursos (RUMELT, 1984; DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993, TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), que também possui fundamentos na Economia, mas em teorias alternativas ao modelo neoclássico mais próximo da Visão *Porteriana*. A VBR traz para a Estratégia os aspectos dos custos de transação (WILLIAMSON, 1975, 1979), da economia evolucionária (NELSON; WINTER, 1982), da teoria do crescimento da firma (PENROSE, 1956) e da destruição criativa do desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1939; 1984; 1988). Essa visão alternativa desloca o foco da estrutura industrial para os recursos e capacidades da firma, apresentando a vantagem competitiva como cultivo e aquisição de recursos.

As fundamentações econômicas da Visão *Porteriana* e da VBR se excluem na medida que a primeira se aproxima dos pressupostos da economia neoclássica e do modelo da competição perfeita, enquanto a outra utiliza modelos econômicos que se contrapõem à primeira. Diante de um problema conflitante, um diálogo entre as teorias econômicas demonstra que este impasse é criado pela interpretação equivocada das obras de Porter, demonstrando que existe uma interseção entre as correntes de pensamento. Esta interseção ocorre entre as atividades distintivas da cadeia de valores de Porter (1985; 1996) com os recursos e capacidades da firma da VBR.

O desenvolvimento do canal de comunicação para explorar a interseção identificada ocorre pela teoria dos custos de transação. Sob esta ótica, as atividades da firma se compatibilizam internamente e externamente, deslocando as perspectivas distintas de recursos/capacidades/atividades e estrutura industrial para uma ideia comum de supra-atividade, que ocorre em uma corrente de cadeias de valores, chamada de *transvecção*. A vantagem competitiva passa a ser um mecanismo de alinhamento entre as atividades inter-firmas, chamadas de transações, ocorridas em uma *transvecção*.

Embora esta abordagem de transações indique um caminho para a explanação da vantagem competitiva, uma análise anterior é importante para delinear os aspectos essenciais da vantagem competitiva. A análise oriunda da hermenêutica fenomenológica indica aquilo que se mostra tal como se mostra por si mesmo, ou seja, a essência da vantagem competitiva. A estrutura essencial da vantagem competitiva é formada por cinco temas: (1) ambiente; (2) firma; (3) compatibilidade; (4) posicionamento sustentável; (5) desempenho superior.

Esta estrutura essencial permite avaliar como as explicações da vantagem competitiva das correntes de pensamento consideradas se aproximam ou se afastam da essência da vantagem competitiva. Além dessa avaliação, a essência da vantagem competitiva fornece subsídios para delimitar as teorias a serem desenvolvidas que, no conjunto, formam a sua *explananda*.

São quatro teorias que formam a *explananda* da vantagem competitiva: (1) teoria do ambiente; (2) teoria estratégica da firma; (3) teoria do valor das transações; e (4) teoria da sustentabilidade. A teoria do ambiente é composta pelo modelo das cinco forças competitivas (PORTER, 1979; 1980). A teoria estratégica da firma é constituída pela VBR, que considera a firma como um conjunto idiossincrático de recursos que fornecem alternativas estratégicas para a criação de valor. A teoria do valor das transações explora a interseção entre as duas primeiras teorias, pela ótica das transações e aborda a vantagem competitiva como um mecanismo de governança de transações que otimiza não os custos, mas o valor criado. Por fim, a teoria da sustentabilidade utiliza fundamentos do modelo da evolução da firma (PORTER, 1980), da destruição criativa (SCHUMPETER, 1939; 1988; 1984) e dos mecanismos de isolamento (ou limites da competição) *ex ante* e *ex post* (RUMELT, 1984; PETERAF, 1993), elaborados pela VBR, para explicar a perenidade da vantagem competitiva.

Além das teorias, são consideradas também as condições antecedentes para a explicação da vantagem competitiva. Essas pressuposições têm relação com o reconhecimento das imperfeições do mercado, causados pela racionalidade limitada do homem. São as seguintes as condições antecedentes: (1) a racionalidade é limitada, existe a assimetria de informações e os gerentes possuem diferentes esquemas interpretativos na tomada de decisão; e (2) os mercados são imperfeitamente heterogêneos.

A vantagem competitiva resulta da interação entre a firma e seu ambiente, na criação de valor que será persistentemente superior. Assim, pela exploração do debate entre duas correntes de pensamento da estratégia – Visão *Porteriana* e VBR –, uma explicação para a vantagem competitiva pode ser apresentada. Essa explicação é descrita pela seguinte *explananda*:

A vantagem competitiva é um mecanismo de governança que rege transações envolvendo uma diversidade de unidades sociais e de atividades da firma (transvecção) para a criação de um valor distintivo que fornecerá um desempenho persistentemente superior.

Foi demonstrado que as investigações que se dirigem para a identificação de qual das dimensões que compõem o desempenho, a firma ou a indústria, tem maior participação na explicação desse desempenho (RUMELT, 1991; McGRAHAN; PORTER, 1997; BRITO; VASCONCELOS, 2004; BRITO; VASCONCELOS, 2005) são contra-produtivas. Estes estudos não esclarecem se as dimensões do desempenho podem ter efeitos diferentes dependendo do tempo, estágio de evolução da indústria ou do tipo de indústria. A preocupação em realizar uma análise holística, envolvendo tanto firma quanto a indústria é deixada de lado.

O que acontece é que, por um lado, a VBR, tendência de *mainstream* no campo da Administração Estratégica, não apresenta uma amplitude para formar um framework para explicação da vantagem competitiva sustentável, pela desconsideração das funções do entorno da empresa no processo da estratégia. Entretanto, esta visão é mais adequada para constituição de uma teoria da firma para o campo. Por outro lado, a Visão Porteriana desenvolve uma visão mais completa, pois considera a estrutura industrial e a participação das atividades da firma na construção do posicionamento da empresa, mas acaba deixando a análise da perspectiva interna e da perspectiva externa como estanques; são dissociadas.

Assim, como tentativa de propor uma pedra fundamental para o desenvolvimento das quatro *explanandas* da Administração Estratégica, esta dissertação desenvolve a *explananda* da vantagem competitiva. O cerne da explanação da vantagem competitiva pode ser encontrado no valor criado pelas transações. A teoria do valor das transações é inspirada na TCT, alternando a análise dos custos para o valor criado. Esta modificação é realizada por não interessar o custo da transação, pois uma transação com custos mais elevados pode ter ganhos compensadores na sua eficácia, mesmo sacrificando a eficiência. Várias implicações teóricas e práticas dessa abordagem podem ser indicadas.

6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

A *explananda* da vantagem competitiva é a sugestão apresentada para o principal arcabouço de conceitos próprios necessários para o desenvolvimento científico do campo, como argumentado no capítulo 1. A ótica do valor das transações permite avaliar o processo

de criação de valor realizado pela firma e, por conseguinte, a obtenção de vantagem competitiva.

Do ponto de vista teórico, há o redirecionamento da atenção principal dos recursos e capacidades para as transações realizadas intra e inter-firmas. O uso de recursos, seja na troca ou na combinação, seleção ou modificação, caracteriza uma transação. A criação de valor que é crítica para o desempenho persistentemente superior ocorre quando há uma transação estratégica. Esta alteração de unidade de análise pode ser proveitosa para novas mensurações e pesquisas empíricas.

Ainda do ponto de vista teórico, não há a pretensão em afirmar que este trabalho abre a caixa preta da firma. O termo “abrir a caixa preta” perde o sentido toda vez que descemos o ponto de vista e a análise do problema. A Administração Estratégica já passou por uma perspectiva da indústria (PORTER, 1985) para uma perspectiva de recursos (WERNERFELT, 1984) ou de atividades (PORTER, 1985), chegando até uma perspectiva de micro-atividades (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). O termo abrir a caixa-preta da firma é recorrente em vários destes trabalhos, mas falar em abrir a caixa-preta da organização pode ser uma ferramenta discursiva para valorizar o avanço acadêmico do trabalho, mas não reflete a real contribuição teórica. É um discurso. A pergunta é se a caixa preta está sendo aberta ou está ficando menor?

O campo da Administração Estratégica não precisa mergulhar de cabeça na organização para entender seu micro-funcionamento. O que interessa não é uma compreensão mais completa da organização pelas suas peculiaridades internas. Esta é uma preocupação mais atinente à Teoria das Organizações. O que interessa é entender quais os aspectos das atividades da firma que são relevantes para a Administração Estratégica. Mais do que isso, interessa como essa firma desenvolve e mantém as relações como seu entorno e como lida com as mudanças constantes do ambiente intra e inter-organizacional para garantir sua perenidade e razão de existir. Isso pode ser obtido pela perspectiva do valor das transações.

A transação final é um aspecto teórico que permanece desenvolvido de maneira acentuadamente preliminar. O Marketing pode ter contribuição crítica nesta tarefa, pois tem uma ligação íntima com o comprador do produto. A criação de valor que ocorre na *transvecção* é traduzida na transação final e analisar como essas transações finais ocorrem em toda a *transvecção* esclarece a distribuição de riquezas na cadeia e a posição competitiva de cada integrante.

De uma maneira geral, o desenvolvimento teórico da Administração Estratégica pode ser obtido pela colaboração multidisciplinar e pelo diálogo. O diálogo é importante não apenas no desenvolvimento das *explanandas*, mas é importante para estabelecer as relações entre as *explanandas*. O desafio maior é transportar a discussão aqui desenvolvida e concentrada no conteúdo da estratégia para um diálogo entre os pensamentos mais ligados ao processo da estratégia. A dicotomia entre conteúdo e processo (CHAKRAVARTHY; DOZ, 1992) é uma das tensões mais significativas do campo e é um assunto de extrema importância quando se fala em uma teoria geral.

Por fim, do ponto de vista teórico, levanta-se que há pouca atenção para a quarta *explananda*. São poucos os trabalhos que se preocupam em investigar os resultados mais macro e os impactos sociais das atividades da estratégia empresarial (PORTER, 1990; PORTER, 1998). Contrariando o modelo da competição perfeita da economia ortodoxa, acredita-se que a investigação dos resultados sociais da competição por desempenhos superiores – acima do lucro econômico zero do princípio marginalista marshalliano –, podem indicar benefícios socialmente desejáveis da competição “imperfeita” e avançar no entendimento do desenvolvimento econômico.

Considerando os aspectos práticos, o próprio desenvolvimento de teoria pode esclarecer a prática da Administração. O reconhecimento do valor criado em cada transação ocorrida na empresa e o reconhecimento daquelas transações que são estratégicas podem contribuir para as decisões do administrador. Além disso, o entendimento dos mecanismos de governança e os dispositivos de alinhamento entre oferta e demanda podem ser utilizados como ferramentas analíticas em um diagnóstico estratégico e para elaboração de ações e mudanças estratégicas.

6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Silva (2006), o relatório de uma pesquisa fenomenológica não é a simples descrição, mas sim um texto carregado de interpretações. Com isto em mente, vou abrir uma exceção na reta final deste relatório, deixando de lado a impessoalidade que um relatório científico prescreve, me reservando o direito de escrever esta última seção do último capítulo em primeira pessoa.

O projeto inicial dessa dissertação era desenvolver um diálogo entre Porter e VBR, utilizando a teoria de marketing de Alderson como intérprete e lançando mão de um arcabouço de fundamentos filosóficos, oferecidos pela fenomenologia, como ferramental para a busca da essência da vantagem competitiva. No decorrer da pesquisa, alguns obstáculos mostraram a insuficiência do conteúdo do trabalho para a realização do seu objetivo. A Economia entrou como a ajuda necessária para superar esse obstáculo, a fim de possibilitar o entendimento de Porter e da VBR, demarcando as similaridades e afastamentos e esclarecendo suas interseções. Para mim, foi uma surpresa enxergar custos de transação nos aspectos comuns de Porter e VBR, ocasionando uma guinada nos resultados da pesquisa.

O que era objetivo central do projeto de pesquisa, que era desocultar os aspectos essenciais da vantagem competitiva e estabelecer um fio condutor para a pesquisa de estratégia, passou a ser apenas um passo que oferecia a visualização de alternativas e caminhos para a construção teórica da explanação da vantagem competitiva. Como característica de desenvolvimento do campo, os pesquisadores da Administração Estratégica não se preocupavam em obter explicações, mas sim obter ferramentas de gestão para o sucesso da empresa. Com o tempo, essas ferramentas eram bem sucedidas ou falhavam, e as razões para esses resultados não-preditíveis eram ignorados.

Tendo, primeiramente, a visão da importância do desenvolvimento mais teórico do que prático do campo e, em segundo lugar, duvidando da real contribuição que uma visão única e subjetiva do que seria a vantagem competitiva (a essência)⁶⁴, decidi almejar um ponto um pouco mais acima, tentando construir uma teoria explicativa da vantagem competitiva, formada por quatro teorias. Além da complexidade de trabalhar com múltiplas teorias que não eram formalmente apresentadas como tal ou não existiam, senti também a necessidade de localizar minhas ideias em uma moldura maior, de maneira a dar um sentido mais claro para o que eu estava pesquisando.

A ideia central da proposta apresentada é que as transações não deveriam ser analisadas por seus custos, mas pelo seu potencial de criação de valor. A consequência desse desvio (no bom sentido) da análise é que a vantagem competitiva pode ser analisada como um mecanismo de governança das transações. Considero esta ideia o insight fundamental obtido do trabalho, que pode ter diversas implicações para o campo da Estratégia e para a Economia.

⁶⁴ O resultado final do projeto de pesquisa original deveria ser uma visão particular do que seria vantagem competitiva. Apesar da possibilidade de oferecer insights para pesquisas futuras ou mesmo para pesquisas de outros investigadores, seria um esforço pouco significativo, quando comparado ao esforço de Nag et al (2007), que realizou um grande apanhado do sentido da estratégia pela opinião de diversos especialistas.

Ainda não estou satisfeito com as dimensões selecionadas para a classificação e explicação dos mecanismos da vantagem competitiva, mas as ideias se esgotaram no momento e uma leitura de outros trabalhos se faz necessário. Uma boa saída pode ser investir em trabalhos que tratam de custos de transação no *supply chain management* (HOBBS, 1996), como fonte de novos insights.

Todavia, tenho a impressão de que nenhum trabalho acadêmico pode ser considerado pronto ou acabado. A esta altura do mestrado, tenho a crença que nenhum conhecimento pode ser encontrado na sua forma definitiva. Mas, ainda assim, não sinto que está na hora de considerar a dissertação terminada. Fui obrigado a mudar o critério de avaliação deste aspecto, considerando terminada a dissertação não pela satisfação pelo seu conteúdo, mas pelo prazo de término de meu curso. Ainda fico incomodado por não ter apontado uma operacionalização ou uma viabilidade de testes das ideias que tive, mas fico confortado pelas palavras de Popper (1975, p. 35):

Só o conhecimento objetivo é criticável: o conhecimento subjetivo só se torna criticável quando se torna objetivo. E torna-se objetivo quando dizemos o que pensamos; e mais ainda quando o *escrevemos*, ou *imprimimos* (itálico no original).

Este é um conhecimento objetivo, na medida em que foi possível tê-lo escrito no papel. Espero ter sido capaz de esclarecer as razões e explicações de cada uma das considerações feitas, de modo a não ter mantido muitas ideias apenas “dentro da minha cabeça”. Como um conhecimento objetivo – e nunca acabado (POPPER, 1975) –, estas ideias ainda serão e devem ser muito criticadas. A expectativa é que as críticas sirvam de combustível para o desenvolvimento dessas ideias e, ao mesmo tempo, que essas ideias sirvam de combustível para outras novas ideias.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

ALDERSON, W. **Marketing Behavior and Executive Action: a functionalist approach of Marketing Theory**. Homewood: Richard D. Irwin, 1957.

ALDERSON, W. **Dynamic Marketing Behavior: a functionalist theory of marketing**. Homewood: Richard D. Irwin, 1965.

ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **Strategy Process: concepts, contexts, cases**. 3 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**. New York: McGraw Hill, 1965.

AZEVEDO, P. F. Organização industrial. In: PINHO, D. B.; VASCONCELLOS, M. A. S. (Org). **Manual de Economia: equipe de professores da USP**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BAIN, J. S. **Industrial organization**. New York: John Wiley & Sons, 1965.

BARNEY, J. B. Types Competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, 1986a.

_____. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, v. 42, 1986b.

_____. Firms resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, 1991.

_____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading, MA: Addison Wesley, 1996.

BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. The resource-based view: origins and implications. In: HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. **The Blackwell handbook of strategic management**. Malden: Blackwell, 2001.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica.** In: GLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. R. Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, v. 3, 1998.

_____. **Strategic management and competitive advantage: concepts and cases.** Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.

BARRIT, L. BEEKMAN, T.; BLEEKER, H.; MULDERIJ, K. Analyzing phenomenological descriptions. **Phenomenology + Pedagogy**, v. 2, n. 2, 2000.

BIGGADIKE, E. R. The contributions of marketing to strategic management. **Academy of Management Review**, 6, 4, 1981

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, 2004.

_____. Desempenho das empresas brasileiras: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual. **Revista de Administração Contemporânea**, 1ª Edição Especial, 2005.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life.** London: Heinemann Educational Books, 1979.

CAVES, R. E.; PORTER, M. E. From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 91, n. 2, 1977.

CAMERER, C. F. Redirecting search in business policy and strategy. **Strategic Management Journal**, 6, 1, 1985.

CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, Y. Strategy Process Research: focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**, 13, special issue, 1992.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise.** MIT Press. 1962.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, 6, 1972.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo; Saraiva, 2000.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, 1937.

_____. Industrial Organization: a proposal for research. In: FUCHS, V. R. **Economic research: retrospect and prospect, vol. 3**. New York: National Bureau of Economic Research, 1972.

CONNER, K. R. A historical comparison of resource-based view theory and five schools of thought within Industrial Organization Economics: do we have a new theory of the firm? **Journal of Management**, v. 17, n. 1, 1991.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **The behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, 35, 12, 1989.

DIXON, D. F. Some late nineteenth-century antecedents of Marketing Theory. **Journal of Macromarketing**, v. 19, n. 2, 1999.

DYER, J. H. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, 18, 7, 1997.

FAIRCLOUGH, N. **Discourse and social change**. Cambridge: Polity Press, 1992.

FOSS, N. J. Research in strategy, economics, and Michael Porter. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 1, 1996.

GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, 76, 2002.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: Edição do autor, 2000.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GODOI, C. K. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, 33, 3, 1991

HAYASHI JR, P.; BARANIUK, J. A.; BULGACOV, S. Mudanças de conteúdo estratégico em pequenas empresas de massas alimentícias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, 2006.

HEIDEGGER, M. **Ser e tempo: parte I**. Petrópolis: Editora Vozes, 1986.

HEMPEL, C. G.; OPPENHEIM, P. Studies in the logic of explanation. **Philosophy of Science**, 15, 2, 1948.

HIRSCH, P. M.; FRIEDMAN, R.; KOZA, M. P. Collaboration or paradigm shift?: caveat emptor and the risk of romance with economic models for strategy and policy research. **Organization Science**, 1, 1, 1990.

HISTÓRIA DA FILOSOFIA. **A filosofia de Kant a Husserl: volume 3**. Lisboa: Dom Quixote, 1981.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002.

HOBBS, J. E. A transaction cost approach to supply chain management. **Supply Chain Management**, 1, 2, 1996.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; WAN, W. P.; YIU, D. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, 25, 1999.

HUNT, S. D. General theories and the fundamental explananda of marketing. **Journal of Marketing**, 47, 1983.

HUSSERL, E. **The shorter logical investigation**. New York: Routledge, 2002.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Strategy as practice: research and resources**. Cambridge: Cambridge Press, 2007.

JOHNSON, G., MELIN, L., WHITTINGTON, R. Guest editors' introduction: Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, 40, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON D. P. **A estratégia em Ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU-EDUSP, 1996.

KOTLER, P. Generic concept of marketing. **Marketing Management**, 7, 3, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Editora Perspectiva, 2000.

LANGLOIS, R. N.; EVERETT, M. J. What is evolutionary economics? In: MAGNUSSON, L. (Org). **Evolutionary and neo-schumpeterian approaches to economics**. Norwell: Kluwer Academic Publishers, 1993.

LEARNED, E. P.; CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K. R.; GUTH, W. D. **Business Policy: text and case**. Homewood: Richard D. Irwin, 1965.

LEVITT, T. Exploit the product life cycle. **Harvard Business Review**, 43, 6, 1965.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **The Bell Journal of Economics**, 13, 2, 1982.

LOKETT, A.; THOMPSON, S. The resource-based view and economics. **Journal of Management**, 27, 2001.

MAHONEY, J. T. Organizational economics within the conversation of strategic management. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. (Org.). **Advances in strategic management**, vol. 8. Greenwich: JAI Press, 1992.

_____. Strategic management and determinism: sustaining the conversation. **Journal of Management Studies**, 30, 1, 1993.

MAIJOOR, S.; WITTELOOSTUIJN, A. V. An empirical test of the resource-based theory: strategic regulation in the Dutch audit industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, 1996.

MANKIW, N. G. **Introdução à economia: princípios de micro e macroeconomia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

MASON, E. S. Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. **American Economic Review**, 1939.

McGRAHAN, A. M.; PORTER, M. E. How much does industry matter, really? **Strategic Management Journal**, v. 18, 1997.

MINTZBERG, H. Strategy formation schools of thought. In: FREDRICKSON, J. W. (ed.). **Perspectives on Strategic Management**. Boston: Ballinger, 1990.

_____. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

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

MINTZBERG, H.; WATER, J. A. Of strategies, deliberate, and emergent. **Strategic Management Journal**, 6, 3, 1985

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na Teoria das Organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n.1, 2005.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, 1980.

MOUSTAKAS, C. **Phenomenological Research Methods**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

NAG, R.; HAMBRICK, D. C.; CHEN, M. What is strategic management really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. **Strategic Management Journal**, 28, 2007.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

NERUR, S. P.; RASHEED, A. A.; NATARAJAN, V. the intellectual structure of the strategic management field: an author co-citation analysis. **Strategic Management Journal**, v. 29, 2008.

PALMER, R. E. **Hermenêutica**. Lisboa: Edições 70, 1997.

PENROSE, E. **The theory of growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstone of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, 14, 3, 1993.

PINHO, D. B. Aspectos da evolução da ciência econômica – da economia da informação às raízes do pensamento econômico. In: PINHO, D. B.; VASCONCELLOS, M. A. S. (Org). **Manual de Economia: equipe de professores da USP**. São Paulo: Saraiva, 2006.

POPPER, K. R. **Conhecimento objetivo: uma abordagem evolucionária**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1975.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, 1979.

_____. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

_____. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, 6, 1981.

_____. **Competitive Advantage**. New York: Free Press, 1985.

_____. From competitive advantage to corporate strategy. **Harvard Business Review**, 1987.

_____. **Competitive Advantage of Nations**. New York: Free Press, 1990.

_____. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, 12, 1991.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, 74, 1996.

_____. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, 16, 6, 1998

_____. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, 2008.

PRIEM, R. L.; RASHEED, A. M. A.; AMIRANI, S. Alderson's tansvection and Porter's value system: a comparison of two independently-developed theories. **Journal of Management History**, v. 3, n. 2, 1997.

QUINN, J. B. Strategic change: "logical incrementalism". **Sloan Management Review**, 30, 4, 1989.

RAMOS-RODRÍGUEZ, A. R.; RUÍZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. **Strategic Management Journal**, v. 25, 2004.

RICARDO, D. **Princípios de economia política e tributação**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Edith's Penrose contribution to the resource-based view of strategic management. **Strategic Management Journal**, 23, 8, 2002.

RUMELT, R. P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 3, 1991.

_____. Towards a strategic theory of the firm. In: Lamb, R. B. **Competitive Strategic Management**. Prentice Hall: Englewood Cliffs, 1984.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. Strategic management and economics. **Strategic Management Journal**, v. 12, 1991

SCHUMPETER, J. A. **Business Cycle: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process**. New York: McGraw-Hill, 1939.

_____. Economic theory and entrepreneurial history. In **Change an entrepreneur: postulates and patterns of entrepreneurial history**. Cambridge: Harvard University Press, 1949a.

_____. The historical approach to the analysis of the business cycle. In Universities-National Bureau Conference on Business Cycle Research, Conference on Business Cycles, New York, 1949b.

_____. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SHETH, J. N.; GARDNER, D. M.; GARRETT, D. E. **Marketing theory: evolution and evaluation**. New York: John Wiley & Sons, 1988.

SILVA, A. B. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. New York: The Macmillan Company, 1961

SPAREMBERGER, R. F. L. Betti x Gadamer: da Hermenêutica objetivista à hermenêutica criativa. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Paraná**, v. 39, 2003.

SUTTON, R. I; STAW, B. M. What theory is not. **Administrative Science Quarterly**, 40, 1995.

TEECE, D. J. Economic analysis and strategic management. **California Management Review**, 26, 3, 1984.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18, 7, 1997.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração e Economia**, v. 45, n. 4, 2005.

VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de Administração de Empresas**, 44, 4, 2004.

VIEIRA, P. F.; BOEIRA, S. L. Estudos organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura multidisciplinar. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VRIES, M. F. R. K.; MILLER, D. Interpreting organizational texts. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 3, 1987.

WALRAS, L. **Compêndio dos elementos de economia política pura**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, 1984.

WHETTEN, D. A. What constitutes a theoretical contribution? **The Academy of Management Review**, 14, 4, 1989.

WHITTINGTON, R. **What is strategy: and does it matter?** London: Routledge, 1993.

_____. Strategy as practice. **Long Range Planning**, 29, 5, 1996.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975.

_____. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, 1979.

_____. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

GLOSSÁRIO

DASEIN

Palavra em alemão encontrada no original de *Ser e Tempo*. Encontra-se tradução para o português como *Ser-aí* ou *Pre-sença*.

“Esse ente que cada um de nós somos e que, entre outras, possui em seu ser a possibilidade de questionar, nós o designamos com o termo *pre-sença*” (HEIDEGGER, 1986, p. 33).

“não é sinônimo nem de homem, nem de ser humano, nem de humanidade, embora conserve uma relação estrutural. Evoca o processo de constituição ontológica de homem, ser humano e humanidade. É na *pre-sença* que o homem constrói o seu modo de ser, a sua existência, a sua história etc. (HEIDEGGER, 1986, p. 309)

ENTE

“Chamamos de “ente” muitas coisas e em sentidos diversos. Ente é tudo de que falamos, tudo que entendemos, com que nos comportamos dessa ou daquela maneira, ente é também o que e como nós somos. Ser está naquilo que é e como é, na realidade, no ser simplesmente dados (Vorhandenheit), no teor e recurso, no valor e validade, *pre-sença* no há.” (HEIDEGGER, 1986, p. 32)

“o que é, existe ou pode existir [...]. O que não tem existência real e só existe no entendimento”.(MICHAELIS)

ESSÊNCIA

“A Fenomenologia deveria retornar ao que é diretamente dado, e na forma pela qual é dado, através de intuições que se autovalidassem. O foco da Fenomenologia está no que é dado pela intuição apenas, sem o apoio de qualquer outro tipo de conhecimento” (MOREIRA, 2002, p. 83)

“quando um fato se nos apresenta à consciência, juntamente com ele captamos uma essência. A essência é a mesma característica do aparecer de um dado fenômeno. É aquilo que é inerente ao fenômeno, sem o que ele não é mais o mesmo fenômeno. A essência não é simplesmente o resultado de uma abstração ou comparação de vários fatos. Na verdade, no mundo natural, para podermos comparar vários fatos isolados, já é preciso ter captado uma essência, ou seja, um aspecto pelo qual se possa julgar se eles são semelhantes. O conhecimento das essências é intuição, uma intuição diferente daquela que nos permite captar fatos singulares. As essências são conceitos, isto é, objetos ideais que nos permitem distinguir e classificar os fatos” (MOREIRA, 2002, p. 84)

“a essência de um fenômeno é sua parcela invariável, que se conserva variando

imaginativamente todos os ângulos possíveis de visão do fenômeno” (MOREIRA, 2002, p. 114)

FENÔMENO

Aquilo que se mostra por si mesmo.

FENOMENOLOGIA

“deixar e fazer ver por si mesmo aquilo que se mostra, tal como se mostra a partir de si mesmo” (HEIDEGGER, 1986, p. 65).

“O termo fenomenologia tem, portanto, um sentido diferente das designações como teologia etc. Estas evocam os objetos de suas respectivas ciências, em seu conteúdo *quididativo*. O termo ‘fenomenologia’ nem evoca o objeto de suas pesquisas nem caracteriza seu conteúdo *quididativo*. A palavra se refere exclusivamente ao modo como se *de-monstra* e se trata o que nesta ciência deve ser tratado” (HEIDEGGER, 1986, p. 65)

PRE-SENÇA

Vide *DASEIN*

QÜIDIDADE

“Termo introduzido pelas traduções latinas feitas no século XII (do árabe a partir das obras de Aristóteles; corresponde à expressão aristotélica [...] (quod quid erat esse) [aquilo em virtude do que alguma coisa é o que é]. Esse termo significa essência necessária (substancial) ou substância” (ABBAGNANO, 2007, p. 960).

REDUÇÃO EIDÉTICA

“A redução eidética é a forma pela qual o filósofo se move da consciência de objetos individuais e concretos para o domínio transemprírico das essências puras, atingindo a intuição do *eidós* (a palavra *eidós* significa forma em grego) de uma coisa, ou seja, do que *lhe* é contingente ou acidental. *Eidós* é o princípio ou estrutura necessária da coisa.” (MOREIRA, 2002, p. 89)

[...]

“Para atingir a essência, a redução eidética usa o chamado método de variação livre. Começa-se sempre com um objeto concreto, o qual é variado imaginativamente em diferentes aspectos. As limitações dessas variações são o efetivamente dado e o próprio *eidós*, a própria essência. As séries de variações superpõem-se e o aspecto no qual se superpõem é a essência. A estrutura essencial é atingida, pois, quando nos movemos da evidência na esfera perceptual à evidência na esfera imaginativa.” (MOREIRA, 2002, p. 90)

[...]

“Para atingir as essências, portanto, torna-se necessário depurar o fenômeno de tudo o que não seja essencial, ou seja, é preciso promover a redução eidética” (MOREIRA, 2002, p. 90-1)

REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA

“A atitude fenomenológica não nega o mundo, apenas não se preocupa com o que seja real. A Fenomenologia tem como tarefa analisar as vivências intencionais da consciência [vide intencionalidade] para aí perceber o sentido dos fenômenos [vide fenômeno]” (MOREIRA, 2002, p. 85).

[...]

“Na redução fenomenológica, suspendemos nossas crenças na tradição e nas ciências, com tudo que possa ter de importante ou desafiador: são colocados entre parênteses, juntamente com quaisquer opiniões, e também todas as crenças acerca da existência externa dos objetos da consciência. Pode-se assim examinar todos os conteúdos de consciência, não para determinar se tais conteúdos são reais ou irrealis, imaginários, etc., mas sim para examiná-los como puramente dados.

Mediante suspensão, a consciência fenomenológica pode ater-se ao dado enquanto tal – quer seja fornecido pela percepção, intuição, recordação, quer seja pela imaginação ou julgamento – e descrevê-lo em sua pureza. Trata-se de uma atitude radical: a da suspensão do mundo natural. [...] Ao separarmos-nos da tese natural, dá-se a suspensão ou colocação entre parênteses, não só das doutrinas acerca da realidade e da ação sobre a realidade, mas também da própria realidade. [...] O mundo natural não fica negado nem se duvida de sua existência. A redução fenomenológica não se compara nem com a dúvida cartesiana nem com a negação da realidade” (MOREIRA, 2002, p. 88-9).

VORHANDENHEIT

Ser simplesmente dado (Vorhandenheit): “é um substantivo formado do substantivo “Hand” (= mão) e da preposição “vor” (= diante de, no sentido espacial e antes de, no sentido temporal). Designa o modo de ser da coisa enquanto o que se dá simplesmente antes e diante de qualquer especificação” (HEIDEGGER, 1986, p. 311-2).

APÊNDICE 1 – PROTOCOLOS CODIFICADOS DAS OBRAS DE PORTER

(QUADRO 15)

Código	Trecho literal (com página)	Unidade de significado
P.I.1	"The essence of formulating competitive strategy is relating a company to its environment. [...] the key aspect of the the firm´s environment is the industry or industries in which it competes " (p. 3)	relação da empresa com o ambiente externo; indústria
P.I.2	The broad competitive forces provide a context in which all firms in an industry compete. But we must explain why some firms are persistently more profitable than others and how this relates to their strategic posture. We must also understand how firms' differing competences in marketing, cost cutting, management, organization, and so on relate to their strategic postures and to their ultimate performance" (p. 127).	A explicação dos retornos persistentemente superiores não está na estrutura industrial , mas sim nas atividades da empresa.
P.I.3	"firms often begin with or later develop differences in skills resources, and thus select different strategies" (p. 135)	existe heterogeneidade entre firmas, que ocorre pelas diferenças nas capacidades/atividades
P.I.4	"This strategy may have been developed explicitly through a planning process or it may have involved implicitly through the activities of the various functional departments of the firm" (p. xxi)	a estratégia pode ser deliberada ou emergente .
P.I.5	"This book is written for practitioners, that is, managers seeking to improve the performance of their business, advisors to managers, teachers of management, security analysts or other observers trying to understanding and forecast business success or failure" (p. xxiii)	Caminho pré-teórico do trabalho
P.I.6	"Forces outside the industry are significant primarily in a relative sense; since outside forces usually affect all firm in the industry, the key is found in the differing abilities of firms to deal with them"(p. 3)	análise da firma em seu ambiente deve ser relativa e não absoluta. Como o ambiente é o mesmo, as diferenças entre firmas está nas capacidades em lidar com o ambiente.
P.I.7	"the state of competition in a industry depends on five basic competitive forces [...]. The collective strenght of these forces determines the ultimate profit potential in the industry, where profit potential is measured in terms of long run return on investment capital " (p. 3, negrito adicionado)	Forças competitivas lida com o grau de competitividade, que influencia na lucratividade a longo prazo.
P.I.8	"the goal of the competitive strategy for a business unit in an industry is to find a position in a industry where the company can best defend itself against these competitive forces or can influence them in its favor." (p. 4)	estratégia é posicionamento

Código	Trecho literal (com página)	Unidade de significado
P.I.9	"Knowledge of these underlying sources of competitive pressure highlights the critical strenghts and weakness of the company, animates its position in its industry, clarifies the areas where the strategic changes may yield the greatest payoff, and hightlights the areas where industry trends promise to hold the greatest significance as either opportunities and threats" (p. 4)	Finalidade do modelo das 5 forças competitivas. Identificar pela análise do ambiente a posição e possibilidades estratégicas
P.I.10	Firms will each have unique strenghts and weaknesses in dealing with industry structure, and industry structure can and does shift gradually over time (p. 6-7)	existe heterogeneidade entre firmas, por possuírem capacidades únicas. Estratégia é o Fit entre forças e fraquezas e o ambiente .
P.I.11	All competitive forces jointly determine the intensity of industry competition and profitability, and the strongest force or forces are governing and become crucial for the point of view of strategy formulation (p. 6)	Finalidade do modelo das 5 forças competitivas. Fit entre empresa e ambiente
P.I.12	once the forces affecting competition in industry and their underlying cause have been diagnosed, the firm is in position to indentify its strengths and weakness relative to the industry	Forças e fraquezas devem ser avaliadas a partir do ambiente externo. Fit
P.I.13	"From a stratgic standpoint, the crucial strengths and weaknesses are the firm's posture vis-à-vis the underlying causes of each competitive force" (p. 29)	posicionamento é definido pelas capacidades em relação a cada uma das forças competitivas. Fit entre empresa e ambiente
P.I.14	"at the broadest level we can identifie three internally consistent generic strategies [...] for creating such a defendable position in the long run and outperformig competitors in an industry" (p. 34)	estratégia genérica é o método para superar os concorrentes.
P.I.15	"The generic strategy are approaches to outperforming competitors in the industry" (p. 35)	estratégia genérica é o método para superar os concorrentes.
P.I.16	"low cost relative to competitors becomes the theme running through the entire strategy, though quality, service, and other area cannot be ignored" (p. 35)	Estratégia genérica Liderança no custo total - custo relativo ao concorrente mais baixo.
P.I.17	"Have a low cost position..."(p. 35)	estratégia genérica reflete o posicionamento da firma
P.I.18	"Thus a low-cost position protects the firm against all five competitive forces because bargaining can only continue to erode profits until those of the next most efficient competitor are eliminated, and because the less efficient competitor will suffer first in the face of competitive pressures" (p. 36)	o posicionamento permite desempenho superior.
P.I.19	"The second generic strategy is one of differentiating the product or service of the firm, creating something that is perceived <i>industry wide</i> as being unique" (p. 37).	Estratégia genérica de diferenciação - criar um valor percebido superior.
P.I.20	"The entire focus strategy is built around serving a particular target very well" (p. 38)	Estratégia genérica enfoque - servir muito bem um segmento-alvo
P.I.21	"Its focus means that the firm either has a low cost position with its strategic target, high differentiation, or both" (p. 39)	estratégia genérica de enfoque permite o meio-termo.

Código	Trecho literal (com página)	Unidade de significado
P.I.22	"Competitive strategy involves positioning a business to maximize the value of the capabilities that distinguish it from competitors" (p. 47)	posicionamento maximiza o valor das capacidades da empresa; posicionamento é relativo, referência é o concorrente
P.I.23	"a central aspect of strategy formulation is perceptive competitor analysis" (p. 47)	Análise do concorrente é central para formulação estratégica
P.I.24	"Analysis of competitors' goals is crucial, because it helps the firm avoid the strategic moves that will touch of bitter warfare by threatening competitors' ability to achieve key goals (p. 57)	Análise do concorrente implica no posicionamento da firma
P.II.25	"Strategy becomes the particular array of activities aligned to deliver a particular mix of value to a chosen array of costumers" (p. xviii)	estratégia é explicada pelo arranjo particular de atividades
P.II.26	"seeing the firms as a collection of activities makes it clear that everyone in a firm is part of strategy" (p. xviii)	teoria da firma como um conjunto de atividades
P.II.27	"all advantage can be connected to specific activities and the way that activities relate to each other, to supplier activities, and to costumer activities" (p. xvii)	Fit entre empresa e ambiente é explicado pelas atividades .
P.II.28	"Competitive advantage grows fundamentally out of value a firm is able to create for its buyers that exceeds the firm's cost of creating it" (p. 3)	vantagem competitiva é criação de valor que excede o custo
P.II.29	"If the five competitive forces and their structural determinants were solely a function of intrinsic industry characteristics, then competitive strategy would rest heavily on pick the right industry [...] a firm is usually not a prisoner of its industry structure. Firms, through their strategies, can influence the five forces" (p. 7)	nega o determinismo ambiental
P.II.30	"The crucial question in determining profitability is whether firms can capture the value they created for buyers, or whether this value is competed way to others. Industry structure determines who captures the value" (p. 9)	A rentabilidade é a captura do valor criado. A estrutura industrial define quem captura o valor
P.II.31	The sustainability of a generic strategy requires that a firm possess some barriers that make imitation of the strategy difficult. Since barriers to imitation are never insurmountable, however, it is usually necessary for a firm to offer a moving target to its competitors by investing in order to continually improve its position" (p. 20)	sustentabilidade da vantagem competitiva depende de constante movimentos estratégicos - alvo móvel
P.II.32	"The sustainability of the three generic strategies demands that a firm's competitive advantage resists erosion by competitor behavior or industry evolution" (p. 20).	sustentabilidade da vantagem competitiva é ameaçada pelo concorrente ou pela mudança da indústria .

Código	Trecho literal (com página)	Unidade de significado
P.II.33	"A firm that can position itself well may earn high rates of return even though industry structure is unfavorable and the average profitability of the industry is therefore modest"	o posicionamento vantajoso resulta em lucros mais elevados, independente da estrutura industrial
P.II.34	"In many industries, however, the three generic strategies can profitably coexist as long as firms pursue different ones or select different bases for differentiation or focus" (p. 21)	existem elevada multiplicidade de posições dentro de uma mesma indústria
P.II.35	"Changes in industry structure can affect the bases on which generic strategies are built and thus alter the balance among them" (p. 22)	mudança no ambiente ameaçam a sustentabilidade da vantagem competitiva
P.II.36	"Each generic strategy implies different skills and requirements for success, which commonly translate into differences in organization structure and culture"	heterogeneidade entre empresas é revelada pelas diferenças nas habilidades
P.II.37	"Competitive advantage cannot be understood by looking at a firm as a whole. It stems from many discrete activities a firm performs..." (p. 33)	Vantagem competitiva tem origem nas atividades das empresas.
P.II.38	"A systematic way of examining all the activities a firm performs and how they interact is necessary for analyzing the sources of competitive advantage. [...]. A firm gains competitive advantage by performing these strategically important activities more cheaply or better than its competitors" (p. 34)	Vantagem competitiva tem origem nas atividades das empresas.
P.II.39	"A firm's value chain is embedded in a larger stream of activities that I term the value system.[...]. Gaining and sustaining competitive advantage depends on understanding not only a firm's value chain but how the firm fits in the overall value system" (p. 34)	vantagem competitiva está ligada ao mecanismo de governança entre uma corrente de atividades entre diversas empresas fornecedoras , canais de distribuição e compradores.
P.II.40	"The value chain of firms in an industry differ, reflecting histories, strategies, and success at implementation" (p. 34)	heterogeneidade entre empresas
P.II.41	"Every firm is a collection of activities that a performed to design, produce, market, deliver, and support its product" (p. 36)	teoria da firma como um conjunto de atividades
P.II.42	"Though firms in the same industry may have similar chains the value chains of competitors often differ" (p. 36)	heterogeneidade entre empresas
P.II.43	"Differences among competitors value chains are the key sources of the competitive advantage" (p. 36)	heterogeneidade entre empresas é a fonte de vantagem competitiva
P.II.44	"In competitive terms, value is the amount buyers are willing to pay for what a firm provides them. Value is measured by total revenue, a reflection of the price a firm's product commands and the units it can sell.[...]. Value, instead of costs, must be used in analyzing competitive position..." (p. 38)	valor é o que o comprador está disposto a pagar, é a relação receita e custos . É a medida para analisar a vantagem competitiva
P.II.45	"Value activities are therefore the discrete building blocks of competitive advantage" (p. 38)	atividades como fonte de vantagem competitiva

Código	Trecho literal (com página)	Unidade de significado
P.II.46	"Value chains are not a collection of an independent activities but a system of interdependent activities. Value activities are related by linkages within the value chain" (p. 48)	teoria da firma conjunto interdependente de atividades com ligações dentro e fora da empresa
P.II.47	"The linkages exist not only within a firm's value chain but between a firm's chain and the value chains of suppliers and channels" (p. 50)	teoria da firma conjunto interdependente de atividades com ligações dentro e fora da empresa
P.II.48	"Though linkages within value chain are crucial to competitive advantage, they are often subtle and go unrecognized" (p. 50)	os elos dentro da cadeia de valores são cruciais para a vantagem competitiva.
P.II.49	"the linkages between suppliers' value chains and firm's value chains provide opportunities for the firm to enhance its competitive advantage" (p. 51)	os elos entre cadeias de valores são cruciais para a vantagem competitiva - podem ser encarados como transações em uma visão de custos de transação?
P.II.50	"Differentiation, then, derives fundamentally from creating value for the buyer through a firm's impact on the buyer's value chain. Value is created when a firm creates competitive advantage for its buyer - lowers its buyer's cost or raises its buyer's performance" (p. 53)	vantagem competitiva é criação de valor
P.II.51	"Industry structure both shapes the value chain of a firm and is a reflection of the collective value chains of competitors" (p.58)	determinismo do ambiente
P.II.52	"Industries are not homogeneous. Segments of industry have a structure just as industries do, and the strenght of five competitive forces often differs from one part of an industry to another. Segments also frequently involve differing buyer value chain and/or the value chain a firm requires to serve them well" (p. 231)	heterogeneidade na indústria. Heterogeneidade entre firmas
P.III.53	"The myriad activities that go into creating, producing, selling, and delivering a product or service are the basic units of competitive advantage" (p. 60)	atividades como fonte de vantagem competitiva
P.III.54	"Such competition produces absolute improvement in operational effectiveness, but relative improvement for no one" (p. 60)	o posicionamento é relativo e não absoluto
P.III.55	"Strategic positioning attempts to achieve sustainable competitive advantage by preserving what are distinctive about a company. It means performing different activities for rivals, or performing similar activities in different ways" (p. 60)	atividades como fonte de vantagem competitiva; as atividades devem ser distintas relativo ao concorrente.
P.III.56	"Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities" (p. 60)	vantagem competitiva é criação de valor ; atividades criam posições de valor
P.III.57	"Strategy involves creating fit among a company's activities" (p. 60)	fit entre atividades dentro da empresa

Código	Trecho literal (com página)	Unidade de significado
P.III.58	"Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value" (p. 64)	o conjunto de atividades deve ser distintiva em relação ao concorrente
P.III.59	"positioning requires a tailored set of activities because it is always a function of differences on the supply side" (p. 68)	posicionamento depende de um conjunto específico de atividades , pois deve ser distintiva em relação ao concorrente
P.III.60	"The essence of strategic positioning is to choose activities that are different from rivals" (p. 68)	o posicionamento de sucesso depende da escolha das atividades que distinguem as empresas dos rivais
P.III.61	"The correct answer is that everything matters. Southwest's strategy involves a whole system of activities, not a collection of parts. Its competitive advantage comes from the way its activities fit and reinforce one another" (p. 70)	a vantagem competitiva vem de um conjunto de atividades que são combinadas e se reforçam mutuamente.
P.III.62	"strategy is about combining activities" (p. 70)	estratégia é combinar atividades
P.III.63	"Fit locks out imitators by creating a chain that is as strong as its strongest link" (p. 70)	a combinação de atividades cria barreiras de imitação da estratégia
P.III.64	"Competitive advantage grows out of the entire system of activities. The fit among activities substantially reduces cost or increases differentiation" (p. 73)	a vantagem competitiva vem de um conjunto de atividades que são combinadas e se reforçam mutuamente.
P.III.65	"It is harder for a rival to match an array of interlocked activities than it is merely to imitate a particular sales-force approach, match a process technology, or replicate a set of product features" (p. 73)	a combinação de atividades cria barreiras de imitação da estratégia
P.III.66	"Strategy is creating fit among a company's activities. The success of strategy depends on doing many things well – not just a few – and integrating among them. If there is no fit among activities, there is no distinctive strategy and little sustainability. Management reverts to the simpler task of overseeing independent functions, and operational effectiveness determines an organization's relative performance" (PORTER, 1996, p. 75).	DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA DE PORTER: a vantagem competitiva vem de um conjunto de atividades que são combinadas e se reforçam mutuamente.

APÊNDICE 2 – PROTOCOLOS CODIFICADOS DAS OBRAS DA VBR

(QUADRO 16)

Código	Trecho literal (com página)	Unidade de significado
R.II.1	"Looking at firms in terms of their resources leads to different immediate insights than the traditional product perspective" (p. 172)	perspectiva dos recursos substitui a perspectiva de produtos da economia
R.II.2	"One can identify types of resources which can lead to high profits" (p. 172)	recursos distintivos resulta em desempenho elevado
R.II.3	"In analogy to entry barriers, these are associated with what we will call resource position barriers" (p. 172).	posicionamento de recursos como vantagem competitiva
R.II.4	"By a resource is meant anything which could be thought of as strength or weakness of a given firm. More formally, a firm's resources at given time could be defined as those (tangible and intangible) asset which are tied semipermanently to the firm" (p. 172)	recursos como ativos tangíveis ou intangíveis que podem ser vistos como forças ou fraquezas da empresa
R.II.5	"For purposes of analysis, Porter's five competitive forces (Porter, 1980) will be used, although these were originally intended as tools for analysis of products only" (p. 172)	Força competitiva como análise de produto
R.II.6	"To analyze a resource for a general potential for high returns, one has to look at the ways in which a firm with a strong position can influence the acquisition costs or the user revenues of a firm with a weaker position (p. 173-174)	recursos distintivos levam a um posicionamento de recursos que gera altos retornos
R.II.7	"In general, one should keep in mind that most resources can be used in several products. As a result, a given resource position barrier will often have consequences for several products, each yielding part of the resulting return" (p. 174)	visão baseada em recursos fornece uma perspectiva flexível e adaptativa à dinâmica competitiva
R.II.8	"They have to look at resources which combine well with what they already have and in which they are likely to face only a few competitive acquires" (p. 175)	o recurso distintivo não pode ser abundante
R.II.9	"This paper has attempt to look at firms in terms of their resources rather than in terms of their products" (p. 179)	posicionamento de recursos ao invés de posicionamento de produto
R.IV.10	"The fact that resource bundles need to be deployed to achieve or protect such privileges product market positions is often overlooked" (p. 1504)	a visão nos recursos é que explica o posicionamento do produto.
R.IV.11	"The managerial implication drawn [by Barney (1986b)] is that firms should focus their analysis mainly on the 'unique' skills and resources rather than on the competitive environment" (p. 1504)	a perspectiva do recurso é mais relevante quando comparado com a análise do ambiente

Código	Trecho literal (com página)	Unidade de significado
R.IV.12	"Yet, it is not clear that all resources are actually bought and sold. In fact, some of the very examples suggested by Barney cast serious doubt on the universal validity of this assumption. The example of corporate reputations (Barney, 1986[b], p. 1232) is a case in point" (p. 1505)	os recursos não são totalmente negociáveis no mercado
R.IV.13	"The implementation of a strategy may require assets which are nonappropriable. Nonappropriability may stem from various sources..." (p. 1505)	os recursos não são totalmente negociáveis no mercado
R.IV.14	"the idiosyncratic nature of firm specific assets precludes their tradeability on open markets. Being nontradeable, the firm-specific component is accumulated internally" (p. 1505)	os recursos não são totalmente negociáveis no mercado; assim, os componentes específicos da firma têm de ser acumulados internamente.
R.IV.15	"In sum, firms deeply both tradeable and nontradeable assets" (p. 1505)	existem recursos ambos recursos, negociáveis e não-negociáveis
R.IV.16	"Put differently, strategic asset stocks are accumulated by choosing appropriate time paths of flows over a period of time" (p. 1506)	a acumulação interna de ativos e path dependent
R.IV.17	"while flows can be adjusted instantaneously, stock cannot. It takes a consistent pattern of resource flows to accumulate a desired change in strategic asset stocks" (p. 1506).	a acumulação de ativos é um processo de longo prazo
R.IV.18	"Critical or strategic asset stocks are those assets which are nontradeable, and as will be argued below, nonimitable and nonsubstitutable" (p. 1507)	recurso distintivo é não-negociável, não-imitável e não-substituível
R.IV.19	strategy involves choosing optimal time paths of flows, whereas its competitive position and hence its potential profitability is determined by the level of its stocks" (p. 1510)	a estratégia é uma posição de nível de ativos e envolve escolhas ótimas situadas em um contexto temporal .
R.III.20	"The notion that firms are fundamentally heterogeneous, in terms of their resources and internal capabilities" (p. 179)	heterogeneidade entre firmas
R.III.21	"Those [competencies and resources] which are distinctive or superior relative to those of rivals, may become the basis for competitive advantage if they are matched appropriately to environment opportunities" (p. 179)	recursos como fonte de vantagem competitiva; a vantagem competitiva é relativa aos concorrentes
R.III.22	"In monopoly models, heterogeneity may result from spatial competition or product differentiation. It may reflect uniqueness and localized monopoly" (p. 182)	uma unidade da oferta pode alcançar um segmento da demanda , obtendo rendas monopolísticas
R.III.23	"imperfect factor mobility a necessary condition for a sustainable competitive advantage" (p. 184)	mobilidade imperfeita como causa da sustentabilidade da vantagem competitiva
R.III.24	"two critical factors which limit ex post competition: imperfect imitability and imperfect substitutability" (p. 182)	imitabilidade imperfeita e substitutibilidade imperfeita como causa da vantagem competitiva

Código	Trecho literal (com página)	Unidade de significado
R.III.25	"a major contribution of the resource-based model is that it explain long lived differences in firm profitability that cannot be attributed to differences in industry conditions" (p. 186)	estrutura industrial não explica o desempenho superior, mas sim as diferenças entre recursos
R.I.26	"the resource-based view of competitive advantage, because it examines the link between a firm's central characteristics and performance, obviously cannot build on these same assumptions [of the Industrial Organization - Porter (1980)]" (p. 100-101).	Os desempenhos superiores não podem ser explicados pelo ambiente, mas sim pelas atividades/recursos
R.I.27	"These assumptions [Industrial Organizational Economics] effectively eliminate firm resource heterogeneity and immobility as possible sources of competitive advantage" (p. 101)	Porter (OI) elimina a perspectiva interna da explicação da vantagem competitiva, por utilizar fundamentos que desconsideram o papel da firma e seus recursos para o desempenho
R.I.28	"this model [RBV] assumes that firms within an industry (or group) may be heterogeneous with respect to the strategic resources they control. Second, this model assumes that these resources may not be perfectly mobile across firms, and thus heterogeneity can be long lasting" (p. 101)	os pressupostos de heterogeneidade e mobilidade imperfeita de recursos da VBR são exatamente opostos da OI
R.I.29	"firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve efficiency and effectiveness(p. 101)	recursos da firma a possibilitam implementar estratégias
R.I.30	"not all aspects of a firm's physical capital, human capital, and organizational capital [resources] are strategically relevant resources" (p. 102)	nem todos os recursos são fonte de vantagem competitiva
R.I.31	"an understanding of how firms can make a competitive advantage last a longer period of calendar time is an important research issue, the concept of sustained competitive advantage used in this article does not refer to the period of calendar time that a firm enjoys a competitive advantage" (p. 102)	sustentabilidade não se refere a tempo do calendário
R.I.32	" is not this period of calendar time that defines the existence of a sustained competitive advantage, but the inability of current and potential competitors' to duplicate that strategy that makes a competitive advantage sustained. [...] Finally, that a competitive advantage is sustained does not imply that it will 'last forever'. I only suggests that it will not be competed away through the duplication efforts of others firms" (p. 103)	sustentabilidade não se refere a tempo do calendário, mas na incapacidade dos concorrentes duplicarem as vantagens.
R.I.33	"The structural revolutions in an industry - called 'Schumpeterian Shock' [...] - redefine which of a firm's attributes are resources and which are not" (p. 103)	mudanças no ambiente também ameaçam a sustentabilidade da vantagem
R.I.34	"it is argued that firms, in general, cannot expect to obtain sustained competitive advantages when strategic resources are evenly distributed across all competing firms and highly mobile" (p. 103)	os pressupostos da OI não fundamentam que existem vantagens de uma firma para outra, ou que as vantagens não são sustentáveis

Código	Trecho literal (com página)	Unidade de significado
R.I.35	"firm in an industry populated by identical firms has the resources to conceive of and implement strategy means that these other firms, because they possess the same resources, can also conceive of and implement this strategy. Because these firms all implement the same strategies, they will improve their efficiency and effectiveness in the same way, and to the same extent. Thus, in this kind of industry, it is not possible for firms to enjoy a sustained competitive advantage" (p. p. 1o4)	os pressupostos da OI não fundamentam que existem vantagens de uma firma para outra, ou que as vantagens não são sustentáveis
R.I.36	"to be a first-mover advantage, firms in an industry must be heterogeneous in terms of the resources they control" (p. 104)	os pressupostos da OI não fundamentam que existem vantagens de uma firma para outra, ou que as vantagens não são sustentáveis
R.I.37	barriers only become sources of sustained competitive advantage when firm resources are not homogeneously distributed across competing firms and when these resources are not perfectly mobile" (p. 105)	os pressupostos da OI não fundamentam que existem vantagens de uma firma para outra, ou que as vantagens não são sustentáveis
R.I.38	"In his recent work, Porter (1985) introduced the concept of value chain to assist manager in isolating potential resource-based advantages for their firms. The resource-based view of the firm developed here simply pushes this value chain logic further, by examining the firm attributes that resources isolated by value chain analyses must possess in order to be sources of sustained competitive advantage" (p. 105)	cadeia de valores de Porter como ligação com a VBR
R.I.39	"Firms attribute may have the other characteristics that could qualify them as sources of competitive advantage [...], but these attributes only become resources when they exploit opportunities or neutralize threats in a firm's environment" (p. 106)	a condição inicial e essencial é que exista um compatibilidade entre o recurso e seu ambiente .
R.I.40	"That firm attributes must be valuable in order to be considered resources [...] points to an important complementary between environmental models of competitive advantage and the resource-based model" (p. 106)	valor do recursos como complementaridade entre uma perspectiva externa e interna da estratégia
R.I.41	"To have this potential [source of sustained competitive advantage] resource must have four attributes: (a) it must be valuable [...]; it must be rare among a firm's current and potential competition, (c) it must be imperfectly imitable, and (d) there cannot be strategically equivalent ..." (p. 105-106)	os recursos distintivos devem ser VRIS
R.I.42	"a firm enjoys competitive advantage when it is implementing a value-creating strategy not simultaneously implemented by large numbers of others firms" (p. 106)	sustentabilidade está liga com a impossibilidade de imitação da vantagem pelos concorrentes
R.I.43	"However, valuable and rare organizational resources can only be sources of sustained competitive advantage if firms do not possess these resources cannot obtain them. In language developed [by others authors ...], these firms resources are imperfectly imitable" (p. 107)	sustentabilidade está liga com a impossibilidade de reprodução completa da vantagem pelos concorrentes

Código	Trecho literal (com página)	Unidade de significado
R.I.44	"This approach asserts that not only are firms intrinsically historical and social entities, but that ability to acquire and exploit some resources depends upon their place in time and space. Once this particular unique time in history passes, firms that do not have space - and time - dependent resources cannot obtain them, and thus these resources are imperfectly imitable" (p. 108)	a reprodução é imperfeita pois a vantagem é socialmente complexa e construída. A vantagem é path dependent
R.I.45	"these authors suggest that the performance of a firm does not depend simply on the industry structure within which a firm finds itself at a particular point in time, but also on the path a firm followed through history to arrive where it is. If a firm obtains valuable and rare resources because of its unique path through history, it will be able to exploit those resources in implementing value-creating strategies that cannot be duplicated by other firms without that particular path through history cannot obtain resources necessary to implement strategy" (p. 108)	a vantagem depende da historicidade... É path dependent. Não pode ser perfeitamente duplicada
R.I.46	"casual ambiguity exists when the link between the resources controlled by a firm and a firm's sustained competitive advantage is not understood or understood only imperfectly" (p. 109)	a vantagem pode ser socialmente complexa e, por isso, sua compreensão pode ser imperfeita
R.I.47	"This framework can be applied in analyzing the potential of a broad range of firm resources to be source of sustained competitive advantage" (p. 112)	Barney é voltado para a prática, com preocupação menor em construção teórica
R.I.48	"The model presented here emphasizes importance of what might be called firm resource endowments in creating sustained competitive advantages. Implicit in this model is the assumption that managers are limited in their ability to manipulate all the attributes and characteristics of their firms [...]. It is this limitation that makes some firm resources imperfectly imitable, and thus potentially sources of sustained competitive advantage" (p. 116)	os recursos da firma foram uma seleção de possibilidades para os gerentes que não é ampla, mas sim limitada, conforme Nelson e Winter (1982)
R.V.49	"Under such conditions the uncertainty attaching to entry and imitate attempts persists and complete homogeneity is unattainable. Thus, persistent differentials in profitability may be consistent with free entry and fully competitive behavior" (p. 418)	diferenças de rentabilidade dentro de uma indústria pode ocorrer independente de não haver barreiras de entrada. Contraria a competição perfeita
R.V.50	"This article formalizes these arguments by introducing a concept, labeled uncertain imitability, that allows analytic treatment of causal ambiguity and that generates interfirm heterogeneity as one of an industry's free entry equilibrium properties" (p. 418)	permite analisar a ambigüidade causal que explica a heterogeneidade entre firmas
R.V.51	"the models presented in this article posit free entry independent profit-maximizing behavior. Even when firms are atomistic price-takers, we find that uncertain imitability can lead to supernormal industry profits together with a lack of entry" (p. 419)	mesmo nos pressupostos de liberdade de entrada e comportamento maximizador da firma, ainda persistem retornos superiores do normal na indústria

Código	Trecho literal (com página)	Unidade de significado
R.V.52	"Finally, while the standard view is that excess industry profits induce entry, this theory suggests that high profits ceteris paribus, may well signal the presence of very successful and difficult to imitate competitors and thereby impede rational attempts" (p. 419)	mesmo adotando os pressupostos da competição perfeita, os retornos não seriam corroídos pelas forças do mercado
R.V.53	"The assumption of uncertainty in the creation of new cost function explains the origin of efficiency differences" (p. 420)	incertezas na criação de novas funções de custos são as causas das diferenças de eficiência
R.VI.54	"it was sustained by the mainstream microeconomist's commitment to the position that a theory of the firm not be required to describe the actual behavior of firms" (p. 557)	a teoria da firma da economia neoclássica não serve para os propósitos da teoria da estratégia.
R.VI.55	"Recent work by Williamson, Porter, Spence, and others demonstrates that economic concepts can model and describe strategic phenomena. In this paper I want to look closely at this new confluence and suggest the outlines of a 'strategic' theory of the firm" (p. 557)	necessidade de uma teoria estratégica da firma
R.VI.56	"In essence, the concept is that firm's competitive position is defined by a bundle of unique resources and relationships and the task of general management is to adjust and renew these resources and relationships as time, competition, and change erode their value" (p. 558)	posição da firma definida por seus recursos
R.VI.57	"what makes these apparently innocuous observations worth repeating is that they either contradict or stand completely outside the neoclassical theory of the firm and the standard models used in industrial organization" (p. 558)	contraposição à economia neoclássica e a Organização Industrial.
R.VI.58	This mismatch arises because policy researchers and economists have been interested in substantially different phenomena. The central concerns of business policy are the observed heterogeneity of firms and the firms' choice of product-market commitments. By contrast, the basic phenomena of interest in neoclassical theory is the functioning of the system under norms of decentralized decision making" (p. 560)	estrategistas e economistas estão desalinhados por estarem interessados em fenômenos diferentes.
R.VI.59	"Thus is born the strategic theory of the firm, characterized by a bundle of linked and idiosyncratic resources and resource conversion activities" (p. 561)	visão estratégica da firma : conjunto de recursos idiossincráticos
R.VI.60	"I shall therefore use the term isolating mechanisms to refer the phenomena that limit the ex post equilibration of rents among individual firms" (p. 567)	sustentabilidade da vantagem competitiva depende de mecanismos de isolamento
R.VI.61	"The importance of isolating mechanisms in business strategy is that they are the phenomena that make competitive positions stable and defensible" (p. 567)	sustentabilidade da vantagem competitiva depende de mecanismos de isolamento
R.VII.62	"our approach is especially relevant in a Schumpeterian world of innovation-based competition" (p. 509)	abordagem ajustada à ambiente complexos e dinâmicos .

Código	Trecho literal (com página)	Unidade de significado
R.VII.63	"Winner in the global marketplace have been firms that can demonstrate timely responsiveness and rapid and flexible product innovation, coupled with the management capability to effectively coordinate and redeploy internal and external competences" (p. 515)	o sucesso está em manobrar as competências da organização de forma rápida frente às transformações ambientais vividas
R.VII.64	"the term 'dynamic' refers to the capacity to renew competences so as to achieve congruence with the changing business environment" (p. 515)	a dinâmica está na empresa e não no ambiente . A capacidade de renovar competências é a dinâmica
R.VII.65	"We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environment. Dynamic capabilities thus reflect an organization's ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions" (p. 516)	Capacidades Dinâmicas podem ser entendidas como a capacidade de renovar as competências da empresa de acordo com as mudanças ambientais, mantendo e desenvolvendo uma vantagem competitiva
R.VII.66	"To be strategic, a capability must be honed to a user need (so there is a source of revenues), unique (so that the products/services produced can be priced without too much regard to competition) and difficult to replicate (so profits will not be competed away)" (p. 517)	três características da capacidade : fonte de renovação, única, difícil de replicar
R.VII.67	"Our view of the firm is the organization takes place in a more multilateral fashion, with patterns of behavior and learning being orchestrated in a much more decentralized fashion, but with a viable headquarters operation" (p. 517)	visão da firma como local de relações multilaterais e mais ou menos descentralizadas, governadas por comportamentos, rotinas e aprendizagem
R.VII.68	"Indeed, firm capabilities need to be understood not in terms of balance sheet items, but mainly in terms of the organizational structures and managerial processes which support productive activity" (p. 517)	a firma é um conjunto de atividades ou capacidades que formam estruturas e processos gerenciais
R.VII.69	"organizational processes, shaped by the firm's asset positions and molded by its evolutionary and co-evolutionary paths explains the essence of the firm's dynamic capabilities and its competitive advantage" (p. 518)	a posição da firma é moldada pela sua historicidade no desenvolvimento de capacidades . As capacidades determinam a vantagem competitiva
R.VII.70	"routines are patterns of interactions that represent successful solutions to particular problems. These patterns of interaction are resident in group behavior, though certain subroutines may be resident in individual behavior. The concept of dynamic capabilities as coordinative management process opens the door to the potential for interorganizational learning" (p. 520)	as rotinas são resultados coletivos de comportamentos individuais. O processo de gerenciar esse aprendizado organizacional é o conceito de capacidades dinâmicas
R.VII.71	"Where a firm can go is a function of its current position and the paths ahead. Its current position is often shaped by the path it has traveled" (p. 522)	as capacidades da firma dependem da sua historicidade

Código	Trecho literal (com página)	Unidade de significado
R.VII.72	"a firm's previous investments and its repertoire of routines (its history) constrain its future behavior" (p. 523)	as capacidades da firma dependem da sua historicidade
R.VII.73	"The essence of a firm's competence and dynamic capabilities is presented here as being resident in the firm's organizational processes, that are in turn shaped by the firm's assets (positions) and its evolutionary path" (p. 524)	a posição da firma é moldada pela sua historicidade no desenvolvimento de capacidades . Essas capacidades são formadas pela sua historicidade

APÊNDICE 3 – ANÁLISE FENOMENOLÓGICA DAS OBRAS DE PORTER E VBR

QUADRO 17 – TEMA AMBIENTE/ESTRUTURA INDUSTRIAL

TEMA: Ambiente/Estrutura Industrial		
Código	Unidade de significado	Temas relacionados
P.I.1	relação da empresa com o ambiente externo; indústria	compatibilidade
P.I.6	análise da firma em seu ambiente deve ser relativa e não absoluta. Como o ambiente é o mesmo, as diferenças entre firmas está nas capacidades em lidar com o ambiente.	atividades; firma
P.I.7	Forças competitivas lida com o grau de competitividade, que influencia na lucratividade a longo prazo.	desempenho
P.I.9	Finalidade do modelo das 5 forças competitivas. Identificar pela análise do ambiente a posição e possibilidades estratégicas	posicionamento
P.I.10	existe heterogeneidade entre firmas, por possuírem capacidades únicas. Estratégia é o Fit entre forças e fraquezas e o ambiente .	compatibilidade;
P.I.11	Finalidade do modelo das 5 forças competitivas. Fit entre empresa e ambiente	compatibilidade; firma
P.I.12	Forças e fraquezas devem ser avaliadas a partir do ambiente externo. Fit	compatibilidade; atividade/recurso
P.I.13	posicionamento é definido pelas capacidades em relação a cada uma das forças competitivas. Fit entre empresa e ambiente	compatibilidade
P.I.24	Análise do concorrente implica no posicionamento da firma	posicionamento
P.II.27	Fit entre empresa e ambiente é explicado pelas atividades .	compatibilidade
P.II.34	existem elevada multiplicidade de posições dentro de uma mesma indústria	heterogeneidade
P.II.35	mudança no ambiente ameaçam a sustentabilidade da vantagem competitiva	dinâmica; sustentabilidade
P.II.39	vantagem competitiva está ligada ao mecanismo de governança entre uma corrente de atividades entre diversas empresas fornecedoras , canais de distribuição e compradores.	compatibilidade; atividade/recurso
P.II.46	teoria da firma conjunto interdependente de atividades com ligações dentro e fora da empresa	firma
P.II.47	teoria da firma conjunto interdependente de atividades com ligações dentro e fora da empresa	firma
P.II.49	os elos entre cadeias de valores são cruciais para a vantagem competitiva	compatibilidade
R.II.5	Força competitiva como análise de produto	---

Fonte: elaboração própria

QUADRO 18 – TEMA FIRMA

TEMA: Firma		
Código	Unidade de significado	Temas relacionados
P.I.1	relação da empresa com o ambiente externo; indústria	Ambiente
P.I.3	Porter reconhece que a heterogeneidade entre firmas ocorre pelas diferenças nas capacidades/atividades	heterogeneidade; atividades
P.I.6	análise da firma em seu ambiente deve ser relativa e não absoluta. Como o ambiente é o mesmo, as diferenças entre firmas está nas capacidades em lidar com o ambiente.	atividades; ambiente
P.I.10	existe heterogeneidade entre firmas, por possuírem capacidades únicas. Estratégia é o Fit entre forças e fraquezas e o ambiente .	heterogeneidade; atividades; compatibilidade
P.I.11	Finalidade do modelo das 5 forças competitivas. Fit entre empresa e ambiente	Compatibilidade
P.I.13	posicionamento é definido pelas capacidades em relação a cada uma das forças competitivas. Fit entre empresa e ambiente	atividade/recurso; ambiente; compatibilidade
P.II.26	teoria da firma como um conjunto de atividades	atividades/recurso
P.II.27	Fit entre empresa e ambiente é explicado pelas atividades .	atividades/recurso
P.II.36	heterogeneidade entre empresas é revelada pelas diferenças nas habilidades	atividades/recurso
P.II.40	heterogeneidade entre empresas	heterogeneidade
P.II.41	teoria da firma como um conjunto de atividades	atividades/recurso
P.II.42	heterogeneidade entre empresas	heterogeneidade
P.II.43	heterogeneidade entre empresas é a fonte de vantagem competitiva	heterogeneidade
P.II.46	teoria da firma conjunto interdependente de atividades com ligações dentro e fora da empresa	atividades/recurso
P.II.47	teoria da firma conjunto interdependente de atividades com ligações dentro e fora da empresa	atividades/recurso
P.II.48	os elos dentro da cadeia de valores são cruciais para a vantagem competitiva	Ambiente
P.II.52	heterogeneidade na indústria. Heterogeneidade entre firmas	heterogeneidade
R.VI.54	a teoria da firma da economia neoclássica não serve para os propósitos da teoria da estratégia.	---
R.VI.55	necessidade de uma teoria estratégica da firma	---
R.VI.59	visão estratégica da firma : conjunto de recursos idiossincráticos	atividades/recurso
R.VII.67	visão da firma como local de relações multilaterais e mais ou menos descentralizadas, governadas por comportamentos, rotinas e aprendizagem	Ambiente
R.VII.68	a firma é um conjunto de atividades ou capacidades que formam estruturas e processos gerenciais	atividades/recurso

Fonte: elaboração própria

QUADRO 19 – TEMA CRIAÇÃO DE VALOR

TEMA: Criação de Valor		
Código	Unidade de significado	Temas relacionados
P.I.22	posicionamento maximiza o valor das capacidades da empresa; posicionamento é relativo, referência é o concorrente	posicionamento; atividade/recurso
P.II.28	vantagem competitiva é criação de valor	---
P.II.30	A rentabilidade é a captura do valor criado. A estrutura industrial define quem captura o valor	desempenho
P.II.44	valor é o que o comprador está disposto a pagar, é a relação receita e custos . É a medida para analisar a vantagem competitiva	desempenho
P.II.50	vantagem competitiva é criação de valor	---
P.III.56	vantagem competitiva é criação de valor ; atividades criam posições de valor	atividade/recurso
R.I.40	valor do recursos como complementaridade entre uma perspectiva externa e interna da estratégia	compatibilidade

Fonte: elaboração própria

QUADRO 20 – TEMA DESEMPENHO SUPERIOR

TEMA: Desempenho Superior		
Código	Unidade de significado	Temas relacionados
P.I.2	A explicação dos retornos persistentemente superiores não está na estrutura industrial , mas sim nas atividades da empresa.	Firma; Atividades
P.I.18	o posicionamento permite desempenho superior.	posicionamento
P.I.14	estratégia genérica é o método para superar os concorrentes.	posicionamento
P.I.15	estratégia genérica é o método para superar os concorrentes.	posicionamento
P.II.30	A rentabilidade é a captura do valor criado. A estrutura industrial define quem captura o valor	valor; ambiente
P.II.33	o posicionamento vantajoso resulta em lucros mais elevados, independente da estrutura industrial	posicionamento
P.II.44	valor é o que o comprador está disposto a pagar, é a relação receita e custos . É a medida para analisar a vantagem competitiva	valor
R.II.2	recursos distintivos resulta em desempenho elevado	recursos
R.II.6	recursos distintivos levam a um posicionamento de recursos que gera altos retornos	posicionamento; recursos
R.III.22	uma unidade da oferta pode alcançar um segmento da demanda , obtendo rendas monopolísticas	heterogeneidade
R.V.49	diferenças de rentabilidade dentro de uma indústria pode ocorrer independente de não haver barreiras de entrada. Contraria a competição perfeita	heterogeneidade
R.V.51	mesmo nos pressupostos de liberdade de entrada e comportamento maximizador da firma, ainda persistem retornos superiores do normal na indústria	---
R.V.52	mesmo adotando os pressupostos da competição perfeita, os retornos não seriam corroídos pelas forças do mercado	---

Fonte: elaboração própria

QUADRO 21 – TEMA ATIVIDADES/RECURSOS/CAPACIDADES

TEMA: Atividades/Recursos/Capacidades		
Código	Unidade de significado	Temas relacionados
P.I.3	Porter reconhece que a heterogeneidade entre firmas ocorre pelas diferenças nas capacidades/atividades	Firma; heterogeneidade
P.I.6	análise da firma em seu ambiente deve ser relativa e não absoluta. Como o ambiente é o mesmo, as diferenças entre firmas está nas capacidades em lidar com o ambiente.	firma; atividades; ambiente
P.I.10	existe heterogeneidade entre firmas, por possuírem capacidades únicas. Estratégia é o Fit entre forças e fraquezas e o ambiente .	compatibilidade; heterogeneidade
P.I.12	Forças e fraquezas devem ser avaliadas a partir do ambiente externo. Fit	Compatibilidade
P.I.13	posicionamento é definido pelas capacidades em relação a cada uma das forças competitivas. Fit entre empresa e ambiente	posicionamento; compatibilidade; ambiente
P.I.22	posicionamento maximiza o valor das capacidades da empresa; posicionamento é relativo, referência é o concorrente	posicionamento; valor; ambiente
P.II.25	estratégia é explicada pelo arranjo particular de atividades	firma
P.II.26	teoria da firma como um conjunto de atividades	firma
P.II.27	Fit entre empresa e ambiente é explicado pelas atividades .	compatibilidade; ambiente
P.II.36	heterogeneidade entre empresas é revelada pelas diferenças nas habilidades	heterogeneidade
P.II.37	Vantagem competitiva tem origem nas atividades das empresas.	---
P.II.38	Vantagem competitiva tem origem nas atividades das empresas.	---
P.II.39	vantagem competitiva está ligada ao mecanismo de governança entre uma corrente de atividades entre diversas empresas fornecedoras , canais de distribuição e compradores.	ambiente; compatibilidade
P.II.41	teoria da firma como um conjunto de atividades	firma
P.II.45	atividades como fonte de vantagem competitiva	---
P.II.46	teoria da firma conjunto interdependente de atividades com ligações dentro e fora da empresa	firma; ambiente
P.II.47	teoria da firma conjunto interdependente de atividades com ligações dentro e fora da empresa	firma; ambiente
P.II.48	os elos dentro da cadeia de valores são cruciais para a vantagem competitiva	firma
P.II.49	os elos entre cadeias de valores são cruciais para a vantagem competitiva - podem ser encarados como transações em uma visão de custos de transação?	---
P.III.53	atividades como fonte de vantagem competitiva	---
P.III.55	atividades como fonte de vantagem competitiva; as atividades devem ser distintas relativo ao concorrente.	ambiente
P.III.56	vantagem competitiva é criação de valor ; atividades criam posições de valor	valor; posicionamento
P.III.57	fit entre atividades dentro da empresa	firma; compatibilidade
P.III.58	o conjunto de atividades deve ser distintiva em relação ao concorrente	ambiente
P.III.59	posicionamento depende de um conjunto específico de atividades , pois deve ser distintiva em relação ao concorrente	posicionamento; ambiente
P.III.60	o posicionamento de sucesso depende da escolha das atividades que distinguem as empresas dos rivais	posicionamento; ambiente
P.III.61	a vantagem competitiva vem de um conjunto de atividades que são combinadas e se reforçam mutuamente.	firma; compatibilidade

TEMA: Atividades/Recursos/Capacidades		
Código	Unidade de significado	Temas relacionados
P.III.62	estratégia é combinar atividades	compatibilidade
P.III.64	a vantagem competitiva vem de um conjunto de atividades que são combinadas e se reforçam mutuamente.	firma; compatibilidade
P.III.65	a combinação de atividades cria barreiras de imitação da estratégia	compatibilidade; sustentabilidade
P.III.66	DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA DE PORTER: a vantagem competitiva vem de um conjunto de atividades que são combinadas e se reforçam mutuamente.	compatibilidade
R.II.1	perspectiva dos recursos substitui a perspectiva de produtos da economia	---
R.II.2	recursos distintivos resulta em desempenho elevado	desempenho
R.II.4	recursos como ativos tangíveis ou intangíveis que podem ser vistos como forças ou fraquezas da empresa	---
R.II.6	recursos distintivos levam a um posicionamento de recursos que gera altos retornos	posicionamentos
R.II.8	o recurso distintivo não pode ser abundante	sustentabilidade
R.IV.11	a perspectiva do recurso é mais relevante quando comparado com a análise do ambiente	ambiente
R.IV.15	existem recursos ambos recursos, negociáveis e não-negociáveis	sustentabilidade
R.IV.16	a acumulação interna de ativos e path dependent	dinâmica
R.IV.17	a acumulação de ativos é um processo de longo prazo	sustentabilidade; dinâmica
R.IV.18	recurso distintivo é não-negociável, não-imitável e não-substituível	sustentabilidade
R.IV.19	a estratégia é uma posição de nível de ativos e envolve escolhas ótimas situadas em um contexto temporal .	sustentabilidade; dinâmica
R.III.21	recursos como fonte de vantagem competitiva; a vantagem competitiva é relativa aos concorrentes	ambiente
R.III.25	estrutura industrial não explica o desempenho superior, mas sim as diferenças entre recursos	desempenho
R.I.26	Os desempenhos superiores não podem ser explicados pelo ambiente, mas sim pelas atividades/recursos	desempenho
R.I.27	Porter (OI) elimina a perspectiva interna da explicação da vantagem competitiva, por utilizar fundamentos que desconsideram o papel da firma e seus recursos para o desempenho	---
R.I.29	recursos da firma a possibilitam implementar estratégias	---
R.I.30	nem todos os recursos são fonte de vantagem competitiva	---
R.I.41	os recursos distintivos devem ser VRIS	ambiente; sustentabilidade
R.I.48	os recursos da firma formam uma seleção de possibilidades para os gerentes que não é ampla, mas sim limitada, conforme Nelson e Winter (1982)	firma
R.VII.66	três características da capacidade : fonte de renovação, única, difícil de replicar	dinâmica; sustentabilidade
R.VII.71	as capacidades da firma dependem da sua historicidade	dinâmica
R.VII.72	as capacidades da firma dependem da sua historicidade	dinâmica
R.V.53	incertezas na criação de novas funções de custos são as causas das diferenças de eficiência	heterogeneidade

Fonte: elaboração própria

QUADRO 22 – TEMA HETEROGENEIDADE

TEMA: Heterogeneidade		
Código	Unidade de significado	Temas relacionados
P.I.3	Porter reconhece que a heterogeneidade entre firmas ocorre pelas diferenças nas capacidades/atividades	firma; atividades
P.I.6	análise da firma em seu ambiente deve ser relativa e não absoluta. Como o ambiente é o mesmo, as diferenças entre firmas está nas capacidades em lidar com o ambiente.	Firma; atividades
P.I.10	existe heterogeneidade entre firmas, por possuírem capacidades únicas. Estratégia é o Fit entre forças e fraquezas e o ambiente .	atividade/recursos; firma
P.II.36	heterogeneidade entre empresas é revelada pelas diferenças nas habilidades	atividades
P.II.40	heterogeneidade entre empresas	firma
P.II.42	heterogeneidade entre empresas	firma
P.II.43	heterogeneidade entre empresas é a fonte de vantagem competitiva	firma
P.II.52	heterogeneidade na indústria. Heterogeneidade entre firmas	ambiente; firma
R.III.20	heterogeneidade entre firmas	firma
R.III.22	uma unidade da oferta pode alcançar um segmento da demanda , obtendo rendas monopolísticas	ambiente; desempenho
R.I.28	os pressupostos de heterogeneidade e mobilidade imperfeita de recursos da VBR são exatamente opostos da OI	---
R.V.50	permite analisar a ambigüidade causal que explica a heterogeneidade entre firmas	firma

Fonte: elaboração própria

QUADRO 23 – TEMA POSICIONAMENTO

TEMA: Posicionamento		
Código	Unidade de significado	Temas relacionados
P.I.8	estratégia é posicionamento	ambiente
P.I.9	Finalidade do modelo das 5 forças competitivas. Identificar pela análise do ambiente a posição e possibilidades estratégicas	ambiente
P.I.13	posicionamento é definido pelas capacidades em relação a cada uma das forças competitivas. Fit entre empresa e ambiente	ambiente
P.I.15	estratégia genérica é o método para superar os concorrentes.	ambiente
P.I.17	estratégia genérica reflete o posicionamento da firma	atividade/recurso
P.I.18	o posicionamento permite desempenho superior.	desempenho
P.I.22	posicionamento maximiza o valor das capacidades da empresa; posicionamento é relativo, referência é o concorrente	ambiente; atividade/recurso
P.I.24	Análise do concorrente implica no posicionamento da firma	ambiente
P.II.33	o posicionamento vantajoso resulta em lucros mais elevados, independente da estrutura industrial	desempenho
P.II.34	existem elevada multiplicidade de posições dentro de uma mesma indústria	heterogeneidade
P.III.54	o posicionamento é relativo e não absoluto	ambiente

TEMA: Posicionamento		
Código	Unidade de significado	Temas relacionados
P.III.59	posicionamento depende de um conjunto específico de atividades , pois deve ser distintiva em relação ao concorrente	atividade/recurso
P.III.60	o posicionamento de sucesso depende da escolha das atividades que distinguem as empresas dos rivais	atividade/recurso
R.II.3	posicionamento de recursos como vantagem competitiva	atividade/recurso
R.II.9	posicionamento de recursos ao invés de posicionamento de produto	atividade/recurso
R.IV.10	a visão nos recursos é que explica o posicionamento do produto.	atividade/recurso
R.VI.56	posição da firma definida por seus recursos	atividade/recurso
R.VII.69	a posição da firma é moldada pela sua historicidade no desenvolvimento de capacidades . As capacidades determinam a vantagem competitiva	atividade/recurso
R.VII.73	a posição da firma é moldada pela sua historicidade no desenvolvimento de capacidades . Essas capacidades são formadas pela sua historicidade	atividade/recurso

Fonte: elaboração própria.

QUADRO 24 – TEMA COMPATIBILIDADE

TEMA: Compatibilidade (<i>Fit</i>)		
Código	Unidade de significado	Temas relacionados
P.I.10	existe heterogeneidade entre firmas, por possuírem capacidades únicas. Estratégia é o Fit entre forças e fraquezas e o ambiente .	firma; ambiente
P.I.11	Finalidade do modelo das 5 forças competitivas. Fit entre empresa e ambiente	firma; ambiente
P.I.13	posicionamento é definido pelas capacidades em relação a cada uma das forças competitivas. Fit entre empresa e ambiente	atividade/recurso
P.II.27	Fit entre empresa e ambiente é explicado pelas atividades .	atividade/recurso
P.II.39	vantagem competitiva está ligada ao mecanismo de governança entre uma corrente de atividades entre diversas empresas fornecedoras , canais de distribuição e compradores.	atividade/recurso; firma; ambiente
P.III.57	fit entre atividades dentro da empresa	firma
P.III.61	a vantagem competitiva vem de um conjunto de atividades que são combinadas e se reforçam mutuamente.	firma
P.III.62	estratégia é combinar atividades	firma; ambiente
P.III.63	a combinação de atividades cria barreiras de imitação da estratégia	sustentabilidade
P.III.64	a vantagem competitiva vem de um conjunto de atividades que são combinadas e se reforçam mutuamente.	firma; ambiente
P.III.65	a combinação de atividades cria barreiras de imitação da estratégia	sustentabilidade
P.III.66	DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA DE PORTER: a vantagem competitiva vem de um conjunto de atividades que são combinadas e se reforçam mutuamente.	firma; ambiente
R.I.39	a condição inicial e essencial é que exista um compatibilidade entre o recurso e seu ambiente .	firma; ambiente

Fonte: elaboração própria

QUADRO 25 – TEMA SUSTENTABILIDADE

TEMA: Sustentabilidade		
Código	Unidade de significado	Temas relacionados
P.II.31	sustentabilidade da vantagem competitiva depende de constante movimentos estratégicos - alvo móvel	dinâmica
P.II.32	sustentabilidade da vantagem competitiva é ameaçada pelo concorrente ou pela mudança da indústria .	dinâmica; ambiente
P.II.35	mudança no ambiente ameaçam a sustentabilidade da vantagem competitiva	dinâmica; ambiente
P.III.63	a combinação de atividades cria barreiras de imitação da estratégia	atividade/recurso
P.III.65	a combinação de atividades cria barreiras de imitação da estratégia	atividade/recurso
R.IV.12	os recursos não são totalmente negociáveis no mercado	atividade/recurso
R.IV.13	os recursos não são totalmente negociáveis no mercado	atividade/recurso
R.IV.14	os recursos não são totalmente negociáveis no mercado; assim, os componentes específicos da firma têm de ser acumulados internamente.	atividade/recurso
R.III.23	mobilidade imperfeita como causa da sustentabilidade da vantagem competitiva	atividade/recurso
R.III.24	imitabilidade imperfeita e substitutibilidade imperfeita como causa da vantagem competitiva	atividade/recurso; ambiente
R.I.28	os pressupostos de heterogeneidade e mobilidade imperfeita de recursos da VBR são exatamente opostos da OI	---
R.I.31	sustentabilidade não se refere a tempo do calendário	dinâmica
R.I.32	sustentabilidade não se refere a tempo do calendário, mas na incapacidade dos concorrentes duplicarem as vantagens.	atividade/recurso; ambiente
R.I.42	sustentabilidade está liga com a impossibilidade de imitação da vantagem pelos concorrentes	recursos
R.I.43	sustentabilidade está liga com a impossibilidade de reprodução completa da vantagem pelos concorrentes	atividade/recurso
R.I.44	a reprodução é imperfeita pois a vantagem é socialmente complexa e construída. A vantagem é path dependent	dinâmica; atividade/recurso
R.I.45	a vantagem depende da historicidade... É path dependent. Não pode ser perfeitamente duplicada	dinâmica; atividade/recurso
R.I.46	a vantagem pode ser socialmente complexa e, por isso, sua compreensão pode ser imperfeita	atividade/recurso
R.VI.60	sustentabilidade da vantagem competitiva depende de mecanismos de isolamento	atividade/recurso
R.VI.61	sustentabilidade da vantagem competitiva depende de mecanismos de isolamento	atividade/recurso

Fonte: elaboração própria.

QUADRO 26 – TEMA DINÂMICA

TEMA: Dinâmica		
Código	Unidade de significado	Temas relacionados
P.II.32	sustentabilidade da vantagem competitiva é ameaçada pelo concorrente ou pela mudança da indústria .	sustentabilidade; ambiente
P.II.31	sustentabilidade da vantagem competitiva depende de constante movimentos estratégicos - alvo móvel	ambiente
P.II.35	mudança no ambiente ameaçam a sustentabilidade da vantagem competitiva	sustentabilidade; ambiente
R.II.7	visão baseada em recursos fornece uma perspectiva flexível e adaptativa à dinâmica competitiva	atividade/recurso
R.I.33	mudanças no ambiente também ameaçam a sustentabilidade da vantagem	ambiente; sustentabilidade
R.VII.62	abordagem ajustada à ambiente complexos e dinâmicos .	ambiente
R.VII.63	o sucesso está em manobrar as competências da organização de forma rápida frente às transformações ambientais vividas	atividade/recurso; ambiente
R.VII.64	a dinâmica está na empresa e não no ambiente . A capacidade de renovar competências é a dinâmica	firma; atividade/recurso
R.VII.65	Capacidades Dinâmicas podem ser entendidas como a capacidade de renovar as competências da empresa de acordo com as mudanças ambientais, mantendo e desenvolvendo uma vantagem competitiva	atividade/recurso
R.VII.70	as rotinas são resultados coletivos de comportamentos individuais. O processo de gerenciar esse aprendizado organizacional é o conceito de capacidades dinâmicas	atividade/recurso

Fonte: elaboração própria.