

# Uma conversa entre Porter e VBR: *Framework* do valor da transação da vantagem competitiva

NOBUIUKI COSTA ITO\*

FERNANDO ANTONIO PRADO GIMENEZ\*\*

## RESUMO

O objetivo do artigo é propor um *framework* do valor da transação para explicação da vantagem competitiva, resultante de uma conversa multidisciplinar entre Porter e VBR. A conversa tem três participantes: (1) a Economia, com o modelo da competição perfeita, a Organização Industrial, a Nova Economia Institucional, A Teoria do Crescimento da Firma de Penrose, a Teoria Evolucionária da Mudança Econômica e a Teoria do Desenvolvimento Econômico de Schumpeter; (2) a Estratégia, com Porter e a VBR; e (3) o *Marketing*, com três conceitos da Teoria Funcionalista do *Marketing* de Wroe Alderson. A Economia permite identificar e descrever os impasses e intersecções entre as visões estratégicas. O ponto comum entre os estrategistas localiza-se na Teoria dos Custos de Transação, alterando o foco dos custos para o valor dessas transações. A partir desse ponto em comum, o *Marketing* se apresenta como ponte na ligação entre os estrategistas, iluminando a vantagem competitiva como um sistema interdependente de criação de valor, que possibilita compatibilização de diversos recursos e atividades, entre diversas unidades sociais, como *um mecanismo de governança da transvecção*.

**Palavras-chave:** Estratégia; Economia; Marketing; Valor da Transação

---

\* Universidade de São Paulo. Doutorando em Administração na FEA/USP.

\*\* Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

## **ABSTRACT**

The purpose of the paper is to propose a transaction value framework for competitive advantage explanation, which results from a multidisciplinary conversation between Porter and RBV. The conversation has three participants: (1) Economics, with perfect competition model, industrial organization, new institutional economics, Penrose's theory of the growth of the firm, evolutionary theory of economic change, and Schumpeter's theory of economics development; (2) Strategy, with Porter and RBV; and (3) Marketing, with Alderson's theory of Marketing concepts. The Economics allows us to identify and to describe the dilemmas and intersections between the strategic views. The intersection among strategists is located in Transaction Costs Economics, but the focus moves from efficiency to value created. From this starting point, the Marketing is the bridge that links strategists, since it highlights the competitive advantage as an interdependent system of value creation, which enable the fit between resources, activities, and social actors, as a governance mechanism of the transvection.

Key-words: Strategy, Economics, Marketing; Transaction Value

## **1 – INTRODUÇÃO**

O campo da Administração Estratégica comporta uma gama vasta e heterogênea de estudos, podendo ser encontradas contribuições e intersecções com outras disciplinas, como Economia, História, Sociologia, Psicologia, Ciências Naturais, Ciências Militares, Estudos Organizacionais e Filosofia. Essa diversidade de backgrounds dos pesquisadores e uma extensa lista de temas, focos, níveis de análise e metodologias refletem um campo de estudos fragmentado, pois podem ser encontradas diferentes escolas de pensamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) no campo. Em outras palavras, as ligações entre os diferentes estudos e correntes de pensamento são difíceis de ser identificadas e desenvolvidas.

Essa fragmentação pode ser vista como uma característica comumente encontrada em um campo de estudos jovem, que ainda se encontra em um estágio pré-paradigmático de desenvolvimento (KHUN, 2000). Aliado a isso, o caminho que o campo percorreu

desde seus primórdios valorizou uma pesquisa voltada para a ação, ou seja, para a aplicação da Administração Estratégica. Os pioneiros do campo foram, principalmente, empresas de consultoria como a McKinsey & Company e o Boston Consulting Group, concentrando na obtenção de ferramentas de gestão (GHEMAWAT, 2002). Esse é um caminho pré-teórico que privilegia a formação de receitas de sucesso sem o devido entendimento dos mecanismos de funcionamento da Estratégia.

Este artigo parte de duas suposições: (1) o desenvolvimento teórico do campo deveria preceder o desenvolvimento voltado para a ação, pois o entendimento do funcionamento da Administração Estratégica é um passo anterior à construção de ferramentas de gestão; e (2) faz parte do desenvolvimento de uma ciência a pluralidade de perspectivas em um estágio pré-paradigmático. Entretanto, nesta caminhada, há necessidade de que as variadas ideias naturalmente apontem consensos, o que não é observado no campo da Administração Estratégica. Assim, o desenvolvimento científico do campo pode ser obtido pela conversa multidisciplinar, mas essa conversa deve resultar em conclusões consensuais.

Neste trabalho, portanto, selecionou-se a vantagem competitiva como um fenômeno relevante no campo, dado o impacto bibliométrico dos textos que a abordam (RAMOS-RODRÍGUEZ; RUÍZ-NAVARRO, 2004). São duas correntes de pensamento da Estratégia que se concentram na obtenção da vantagem competitiva: os modelos analíticos de Michael E. Porter (PORTER, 1980; 1985; 1996) e a Visão Baseada em Recursos – VBR (LIPPMAN; RUMELT, 1982; RUMELT, 1984; DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993, TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Em Porter, a vantagem competitiva é obtida pelo posicionamento da empresa na estrutura industrial e a consequente proteção ou atuação da empresa sobre as forças competitivas. Para a VBR, a cultivação, o desenvolvimento e a acumulação de recursos com atributos específicos na empresa resultam na obtenção da vantagem competitiva sustentável.

Apesar de, à primeira vista, serem complementares em uma visão externa e interna da vantagem competitiva, Porter e a VBR não se comunicam por considerarem possuidoras de fundamentos econômicos antagônicos. Assim, o desenvolvimento teórico da van-

tagem competitiva depende de um consenso obtido pela conversa entre diferentes interlocutores. Nessa conversa, a Economia aparece como um interlocutor especialmente importante, por ser um ponto comum entre os estrategistas e, ao mesmo tempo, por ser o ponto de conflito entre eles. O Marketing, em dado momento, entra em cena, como terceiro interlocutor, que promove o desenvolvimento de pontes nas intersecções entre Porter e VBR.

Desta forma, o objetivo do artigo é propor uma teoria do valor da vantagem competitiva resultante de uma conversa multidisciplinar entre a Visão Porteriana e a VBR. As investigações da vantagem competitiva por essas duas perspectivas tendem a reforçar distinções e disputar qual possui maior adequação, destacando as posições como divergentes e mutuamente excludentes. Deixar de lado a discussão de qual dimensão tem maior poder explicativo para o desempenho pode ser proveitoso, adotando uma visão de compatibilidade entre o ambiente interno e o ambiente externo da empresa.

Para atingir o objetivo proposto, este texto está organizado em cinco seções. Nesta primeira seção, o tema é delimitado e o objetivo apresentado. Na seção seguinte, são descritos os pensamentos dos principais interlocutores da conversa desenvolvida, formando extensa fundamentação teórica com seis teorias econômicas, duas correntes de pensamento da Estratégia e três conceitos do Marketing. Na seção três, a conversa entre estrategistas e economistas define seus pontos de conflitos, afastamentos e pontos de intersecção, para posterior desenvolvimento de uma teoria da vantagem competitiva, a partir de conceitos do Marketing, na seção quatro. Por fim, na seção cinco, são apresentadas as conclusões.

## **2 – OS INTERLOCUTORES: OS ECONOMISTAS, OS ESTRATEGISTAS E OS MARKETERS**

A conversa multidisciplinar tem três participantes: A Economia, o Marketing e a Estratégia. Antes do desenvolvimento da conversa multidisciplinar, é necessária a descrição de alguns pensamentos dos interlocutores envolvidos.

### **2.1 – Bases econômicas**

A Economia pode ser caracterizada como uma área do conhecimento que possui uma corrente de pensamento principal

bem definida, com uma doutrina internamente consistente e com pesquisadores e praticantes receosos em relação às mudanças de suas bases principais. Nas últimas décadas, alguns movimentos discretamente têm formado alguns subcampos na teoria econômica, o que é percebido pelo reconhecimento da importância de alguns conceitos – como: incerteza, assimetria da informação, racionalidade limitada, oportunismo e especificidade do ativo – que têm abalado alguns dos principais axiomas da teoria neoclássica. Inicialmente, alguns aspectos centrais da economia neoclássica são destacados, a fim de demonstrar como as contribuições da Organização Industrial, da Nova Economia Institucional, de Edith Penrose e de Joseph Schumpeter, ampliaram ou modificaram a corrente principal da teoria econômica.

#### *2.1.1 – Teoria econômica neoclássica e a competição perfeita*

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 pelo mecanismo preço que regula as funções “oferta e procura” e a maximização do lucro é explicitada pela “teoria da firma”. As suposições teóricas da economia neoclássica trocam o realismo do objeto de análise pela simplicidade inerente a um modelo teórico, o que pode ser observado no modelo da competição perfeita, pressupondo que: (1) existem muitos vendedores e compradores – são tomadores de preço; (2) é considerado apenas um produto que é igual ao produto vendido pelos concorrentes; (3) as informações são de pleno conhecimento e de livre obtenção; (4) os administradores têm a racionalidade plena; e (5) não há barreiras de entrada ou saída.

Assim, na competição perfeita, há uma homogeneidade entre as firmas e os desequilíbrios são sempre transitórios. O nível de abstração é elevado, deixando a economia neoclássica mais próxima de um arcabouço de princípios analíticos para a interpretação da realidade com vistas à obtenção do bem comum.

#### *2.1.2 – Organização Industrial: contribuições de Bain e Mason*

A Organização Industrial (doravante OI) surge com a preocupação em relação à incapacidade dos modelos econômicos em tratar dos problemas reais, incorporando a interdependência entre

as ações das firmas e concorrentes, o que contraria a visão da firma em mercados perfeitos. Mason (1939) propõe que o comportamento da firma não é determinado pelas variáveis ambientais, mas sim por um comportamento estratégico, estabelecendo uma relação causal em que a estrutura do mercado abriria um leque de possibilidades estratégicas, moldando as condutas da empresa e as condutas, por sua vez, têm reflexo no desempenho.

Bain (1965), por sua vez, analisa a estrutura do mercado e a conduta das firmas como determinantes do desempenho, ao investigar as diferenças de desempenho entre diferentes firmas, mas com abordagem “externa”, sem preocupação com os arranjos internos da firma. Esses autores formam o chamado paradigma SCP da OI, cuja ideia central 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 OI preocupa-se em determinar se as firmas fixam preços acima do custo marginal dos produtos, identificando as imperfeições do mercado, com a finalidade de subsidiar a elaboração de políticas antitruste.

### 2.1.3 – *Nova Economia Institucional*

A Nova Economia Institucional concentra-se em uma explicação alternativa da organização da atividade econômica, da natureza da firma e de seu papel no processo econômico. Embora o trabalho clássico de Coase (1937) marque o início dessa nova corrente de pensamento econômico, a Economia Institucional é formada por uma coleção de correntes de pensamento parcialmente sobrepostas, incluindo a Teoria dos Custos de Transação e a Teoria Evolucionária da Mudança Econômica.

#### 2.1.3.1 – TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (TCT)

Inspirando no trabalho de Coase (1937), a TCT considera o oportunismo e a racionalidade limitada como suposições do comportamento humano, que geram custos nas transações (WILLIAMSON, 1975). Assim, as transações ocorrem em condições de incerteza e complexidade (racionalidade limitada), o que gera custos para o processo decisório e para a realização da transação, na medida em que devem ser tomadas precauções contra o oportunismo da outra parte.

Portanto, a visão da TCT é contratual, em um esforço de identificação, explicação e atenuação dos perigos dos contratos. A teoria esclarece as estruturas de governança para diversas situações, tratando a firma como um mecanismo de governança que regula os contratos (WILLIAMSON, 1996).

#### 2.1.3.2 – TEORIA EVOLUCIONÁRIA DA MUDANÇA ECONÔMICA DE NELSON E WINTER

Nelson e Winter (1982) desenvolvem uma teoria evolucionária das capacidades e comportamentos da firma, útil para a compreensão da mudança econômica. Fazendo uma analogia com a teoria da evolução de Darwin (seleção natural), a teoria evolucionária trata das formas de sobrevivência das firmas e de seu crescimento no ambiente competitivo.

O material “genético” envolvido nessa evolução são as habilidades, as rotinas, a aprendizagem e a cognição da organização. O acúmulo de conhecimentos tácitos intrínsecos nas rotinas (aprendizagem) conduz o funcionamento da organização, pela criação de opções de escolhas dos administradores não de maneira ampla, mas sim de maneira estreita e idiossincrática. Aliando os conhecimentos tácitos e o esforço da melhoria e inovação, a perspectiva evolucionária analisa as rotinas em um framework de variação oferecido pela competição schumpeteriana, explicando como essas rotinas são selecionadas pelo ambiente e são disseminadas pela replicação e imitação, proporcionando a lucratividade e consequente sobrevivência.

#### 2.1.4 – *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, como tendência para as situações de equilíbrio. Já o desenvolvimento econômico é movido por transformações descontínuas, que perturbam os equilíbrios alcançados no fluxo circular da economia. Essas mudanças têm origem no processo produtivo, quando há combinação descontínua dos fatores de produção (inovação).

A inovação revoluciona a estrutura econômica, destruindo o que existia e criando algo novo, em um processo chamado de Destruição Criativa (SCHUMPETER, 1984, p. 110-116). Portanto, a natureza do desenvolvimento econômico não é adaptativa e contínua, mas revolucionária e caracterizada por sucessivas situações alternantes de crescimento acentuado e depressão, chamadas de ciclos econômicos (SCHUMPETER, 1939).

#### *2.1.5 – A 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 firma é definida como conjunto amplo de recursos que estão interligados a uma estrutura administrativa. Esses recursos podem ser combinados de variadas maneiras, formando diferentes atividades produtivas, chamadas de serviços.

O crescimento da firma pode ser dimensionado pela proporção de recursos utilizados pela unidade administrativa, concentrando-se na identificação dos incentivos e das limitações a esse crescimento. Os fatores influenciadores do crescimento podem ser internos, como: 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”. Ou podem ser externos, como: o desejo de entrar em um novo mercado, a redução da concorrência, ou a aquisição de um ativo específico.

## **2.2 – Vantagem competitiva em Porter e na VBR**

As correntes de pensamento da Estratégia que se concentram na obtenção de vantagem competitiva apresentam fundamentações nos modelos econômicos recém-apresentados. São duas as principais correntes de pensamento: os modelos analíticos de Michael E. Porter e a Visão Baseada em Recursos.

#### *2.2.1 – Os modelos analíticos de Michael E. Porter*

Nos modelos de Porter, a análise é direcionada para a relação entre a empresa e sua indústria e a busca por uma posição vantajosa nessa indústria. 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 (PORTER, 1980). A primeira questão é discutida pelo modelo das cinco forças competitivas e a segunda pelas estratégias genéricas.

O modelo das cinco forças competitivas oferece compreensão precisa das regras da concorrência em uma indústria, traduzidas em cinco características estruturais básicas, 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 concorrentes. 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 a sua rentabilidade a longo prazo.

Para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e criar posição vantajosa, as empresas podem desenvolver três tipos de estratégias genéricas internamente consistentes: (1) a liderança em custo; (2) a diferenciação; e (3) o enfoque, podendo o último ser no custo ou na diferenciação. As estratégias genéricas refletem o posicionamento da empresa, entretanto, a simples análise do posicionamento não é capaz de captar qual a vantagem competitiva dessa empresa. Para tanto, a cadeia de valores é a forma sistemática de classificação e avaliação das inter-relações das atividades da empresa (PORTER, 1985).

A vantagem competitiva depende do valor adicionado aos produtos/serviços, e 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. A posição competitiva, desta forma, é obtida pela criação de uma compatibilidade de múltiplas atividades, que são executadas de forma integrada. As atividades distintivas são críticas na adição de valor, mas devem estar inseridas em um conjunto de outras atividades (PORTER, 1996).

Assim, a análise da cadeia de valores não é isolada, pois as atividades de determinada cadeia de valores estão ligadas a outras atividades de valor desempenhadas nas cadeias de valores de seus fornecedores, canais de distribuição, compradores e da corporação a que pertence. Essa relação interdependente de cadeias de valores é denominada sistema de valores (PORTER, 1985).

### 2.2.2 – *Visão Baseada em Recursos (VBR)*

A Visão Baseada em Recursos aborda a estratégia por uma perspectiva alternativa da economia tradicional que tem foco na

análise de produtos e mercados. Uma visão da firma baseada em seus recursos, em detrimento da análise baseada nos produtos, é mais esclarecedora para a pesquisa em estratégia, especialmente na explicação dos retornos superiores. Os recursos de uma firma são definidos como todos os atributos que a capacitam a definir e implementar 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).<sup>1</sup>

Uma abordagem baseada em recursos possui dois pressupostos básicos: (1) a heterogeneidade dos recursos entre firmas, mesmo dentro de uma mesma indústria; e (2) a mobilidade imperfeita desses recursos (BARNEY, 1991). Assim, a VBR traz para o centro da discussão a obtenção e/ou desenvolvimento de recursos para a geração da vantagem competitiva.

Para identificar esses recursos com características específicas na geração de vantagem competitiva, Barney e Hesterly (2006) apresentam um modelo teórico, pois nem todos os recursos existentes na organização são fonte de vantagem competitiva. O framework VRIO é uma ferramenta analítica que tem o objetivo de avaliar quais recursos são fontes de vantagens, pela avaliação de quatro atributos do recurso: (1) valor; (2) raridade; (3) custoso de imitar; e (4) organizacional.

Pode-se afirmar que o mais recente framework VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2006) atualiza o framework anterior, chamado VRIS (BARNEY, 1991), pois: (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,

---

1 “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”.

que discute se a firma está organizada para explorar seus recursos e capacidades. Assim, o framework VRIO implicitamente fornece a caracterização de capacidade para o recurso, ao incluir o quarto atributo, pois recursos são os insumos utilizados no processo produtivo e as capacidades é que estão ligadas com a habilidade da equipe ou da organização em desempenhar as atividades (GRANT, 1991).

A VBR ganha análise dinâmica pela abordagem das capacidades dinâmicas de Teece, Pisano e Shuen (1997). A abordagem das capacidades dinâmicas está inserida em um ambiente de competição schumpeteriana, enfocando competências e capacidades como resultado das rotinas da organização (NELSON; WINTER, 1982), que moldam a posição e as alternativas estratégicas disponíveis. A capacidade de 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.

### ***2.3 – Alguns conceitos de marketing***

O último participante da conversa é o Marketing. Procurou-se destacar apenas três conceitos, que são provenientes da Teoria Funcionalista do Marketing, de Wroe Alderson: a teoria da troca; os mercados heterogêneos; e a transvecção.

#### *2.3.1 – 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. Essa teoria está ligada a apenas um acadêmico e praticante do Marketing, chamado Wroe Alderson. 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 é a Lei da Troca (ALDERSON, 1965, p. 83-85), que pode ser declarada da seguinte forma:

Dado que  $x$  é um elemento do sortimento  $A_1$ , e  $y$  é um elemento do sortimento  $A_2$ ,  $x$  é trocável por  $y$  se, e somente se, essas três condições são atendidas:

- a)  $x$  é diferente de  $y$
- b) o potencial do sortimento  $A_1$  é incrementado com a subtração de  $x$  e a adição de  $y$
- c) O potencial do sortimento  $A_2$  é incrementado com a adição de  $x$  e a subtração de  $y$  (ALDERSON, 1965, p. 84).<sup>2</sup>

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 pertencem às partes e formam um conjunto de contingências para situações futuras. Assim, na teoria da troca, ambos os sortimentos têm seu potencial contingencial incrementado pela troca.

O conceito de transação, inserido na Lei da Troca, é a base para o estudo do próprio Marketing, já que este campo está ocupado com as transações entre vendedores e consumidores. Essas transações, na teoria de Alderson, são explicadas pelas operações dos sistemas de comportamentos organizados que operam em um mercado imperfeito, ou seja, heterogêneo. A suposição teórica da homogeneidade do mercado da economia neoclássica está muito distante da realidade concreta, levando Alderson a assumir 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 divididas em infinitos segmentos homogêneos e houvesse compatibilidade perfeita entre eles.

Essa heterogeneidade é oriunda das diferentes necessidades encontradas entre os sistemas de comportamentos organizados, constituindo diferentes sortimentos. As operações no mercado en-

---

<sup>2</sup> "Given that  $x$  is an element of the assortment  $A_1$  and  $y$  is an element of the assortment  $A_2$ ,  $x$  is exchangeable for  $y$  if, and only if, these three conditions hold: (a)  $x$  is different from  $y$ ; (b) The potency of the assortment  $A_1$  is increased by dropping  $x$  and adding  $y$ ; (c) The potency of the assortment  $A_2$  is increased by adding  $x$  and dropping  $y$ ."

volvem buscas e combinações de bens e 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 seus sortimentos. Além dessas operações, ocorre também a transformação, que é a mudança física do produto, incrementando o seu valor ao consumidor final. 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 (1965), são resultado de alguma falha no fluxo de informação.

Ao integrar todas as ações dos subsistemas de comportamentos organizados em um sistema mais amplo, chega-se a uma cadeia de ações para o sistema do Marketing como um todo, chamado de *transvecção*.<sup>3</sup> Intuitivamente, pode-se relacionar a *transvecção* a uma série de transações, mas o conceito está além dessa relação, pois esta não trata apenas de uma série de trocas. A *transvecção* é a corrente de sucessivas escolhas, combinações, transformações e transações realizadas da fonte de matéria-prima até o consumidor final.

Assim, a *transvecção* está ligada à 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).

### 3 – UMA BOA CIÊNCIA COMO CONVERSA MULTIDISCIPLINAR

Os três interlocutores são colocados em uma mesma mesa para uma conversa aberta, a fim de apontar caminhos para um desenvolvimento integrador para o campo. A Economia contribui com diversas teorias que fundamentam diferentes estudos da Administração Estratégica, constituindo a disciplina base para as duas correntes de pensamento da conversa: Porter e Visão Baseada em

---

<sup>3</sup> A *transvecção* é um neologismo criado pelo próprio Wroe Alderson e tem origem no latim, nos termos “*trans*” e “*vehere*”. Considerando sua etimologia, o termo significa “fluir através”.

Recursos. Entretanto, não é a aplicação da Economia na teoria de estratégia que está em questão, mas sim a investigação de como essas bases causam conflitos ou integrações entre Porter e VBR. Entram em cena, então, os marketers como um terceiro interlocutor, que contribui para esclarecer confusões.

### ***3.1 – Impasse entre Porter e VBR***

Essa subseção analisa um impasse entre Porter e VBR, utilizando como mediadores um conjunto de teorias econômicas. Enquanto Porter tem raízes na Economia da Organização Industrial, a VBR busca suporte nas teorias econômicas que, de forma direta ou indireta, se desenvolvem à margem do paradigma dominante da economia neoclássica, como os trabalhos de Penrose (1959), Nelson e Winter (1982), Williamson (1975; 1996) e Schumpeter (1988).

Porter (1981) chama a atenção para as contribuições do paradigma SCP da OI para a Administração Estratégica, observando algumas adaptações e traduções. Nessa perspectiva da OI, a atenção da estratégia é dirigida para o ambiente da organização, traduzido no modelo das cinco forças competitivas (PORTER, 1980). Embora a OI reconheça que o mecanismo-preço é falho para a explicação da alocação de recursos dentro da firma, Bain (1965), na verdade, não desenvolve uma explicação alternativa da firma, pois relaciona diretamente a estrutura do mercado ao seu desempenho, sem considerar o papel da firma neste desempenho observado. 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”.<sup>4</sup>

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. A partir do momento em que o modelo das cinco forças competitivas

---

<sup>4</sup> “[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”.

(PORTER, 1980) é vinculado à OI, tira-se, de antemão, o papel da firma na alocação interna de seus recursos, adotando implicitamente os pressupostos de homogeneidade entre firmas e mobilidade perfeita de recursos observados na competição perfeita.

A VBR explora as diferenças internas das firmas em uma mesma indústria, como explicação do desempenho superior, combatendo a ideia de homogeneidade entre firmas e 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. A VBR, por conseguinte, afasta-se da teoria econômica neoclássica e apresenta pressupostos antagônicos aos pressupostos de Porter

De forma geral, existem duas diferenças das bases econômicas de Porter e VBR: (1) a visão da firma, ou como tomadoras de preço (passiva) ou como possuidoras de certo grau de autonomia na alocação de seus recursos (ativa); e (2) um modelo regulador, com caráter de equilíbrio ou um modelo que considera a dinâmica encontrada na mudança, na evolução, no desenvolvimento ou no crescimento. Essas dimensões podem ser utilizadas como referências de avaliação e análise das teorias econômicas e das visões da Estratégia.

Considerando a primeira dimensão, é possível dispor as teorias econômicas revisadas na subseção anterior em um continuum, representado na figura 1, cujos polos são a firma ativa e a firma passiva. Em um crescente da direita para a esquerda do continuum, pode-se localizar o modelo da competição perfeita no polo da firma ativa, seguido da OI, pois ambas as teorias desconsideram o papel da administração na alocação de recursos. 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 direita. Prosseguindo para a esquerda, podem ser encontradas as teorias que consideram o papel do administrador na alocação de recursos, como: percepção de serviços (PENROSE, 1959); oportunismo e racionalidade limitada (WILLIAMSON, 1975); rotinas aprendidas (NELSON; WINTER, 1982).

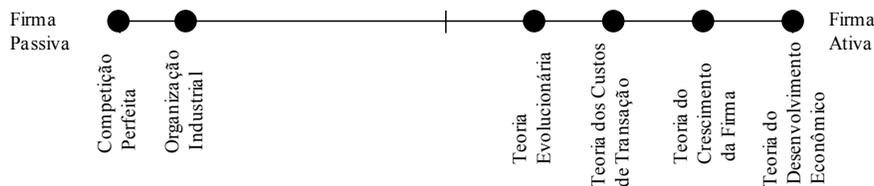


Figura 1 – Dimensão da Firma Ativa/Passiva.

Fonte: elaboração própria.

A outra dimensão é representada pelo continuum cujos polos são a tendência para o equilíbrio/regulação ou para a dinâmica/desenvolvimento. A figura 2 representa esse continuum e os polos são ocupados pelas mesmas teorias econômicas da primeira dimensão. A competição perfeita, por ser um modelo estático-maximizador, está no polo equilíbrio/regulação, enquanto a Teoria do Desenvolvimento Econômico de Schumpeter está no polo dinâmica/desenvolvimento, pelas revoluções disruptivas presentes em sua teoria. Pode-se afirmar que a OI avalia tão-somente um ajuste entre estrutura e desempenho e a TCT avalia as estruturas de governanças mais adequadas, caracterizando-as mais próximas do polo estático/regulador. Em contrapartida, a Teoria Evolucionária e o Crescimento da Firma enfocam na dinâmica ou como mudança ou como alterações de tamanho, respectivamente.

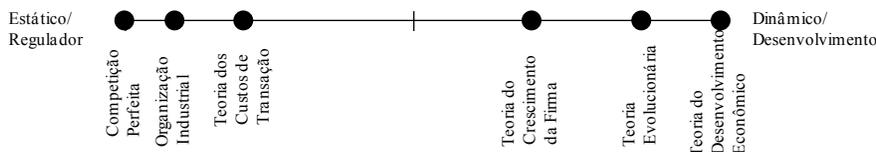


Figura 2 – Dimensão do Processo estático/regulador – dinâmico/desenvolvimento.

Fonte: elaboração própria.

A combinação dessas duas dimensões fornece um mapa que demarca as diferenças entre as teorias econômicas e que permite

localizar os pensamentos da Administração Estratégica por suas bases econômicas, representado na figura 3. A visão de Porter está mais próxima 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.

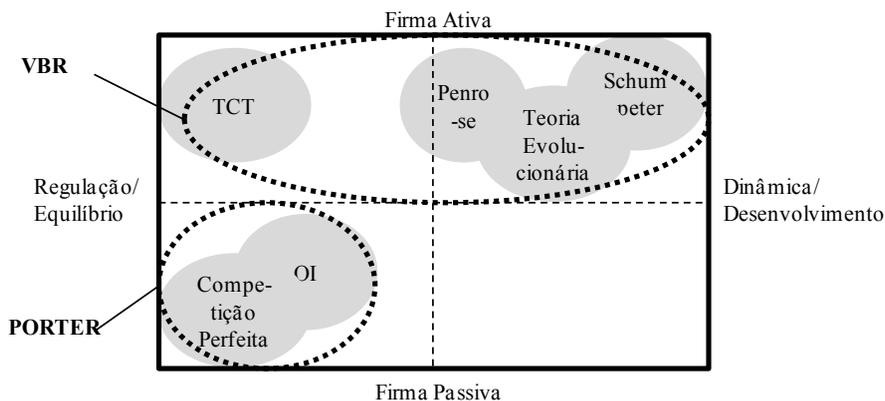


Figura 3 – Mapa das Teorias Econômicas e pensamentos da Administração Estratégica.

Fonte: elaboração própria.

O antagonismo entre os pressupostos das bases econômicas de Porter e da VBR é destacado por Barney (1991). Enquanto na Visão Porteriana são consideradas a homogeneidade e a mobilidade perfeita de recursos, na VBR os pressupostos são exatamente opostos, ou seja, heterogeneidade e mobilidade imperfeita de recursos. Esse é o impasse entre Porter e VBR, que pode ser visualizado pelo mapa dos pensamentos da Economia e da Administração Estratégica.

### 3.2 – Resolvendo impasses: intersecção entre Porter e VBR

No prosseguimento da conversa, a pauta é chegar a consensos nos pontos conflitantes e/ou esclarecer algumas confusões. A primeira confusão é a sobrevalorização do paradigma SCP nos trabalhos de Porter. Analisando a bibliografia dos principais textos de Porter, apenas em Porter (1981) são encontradas referências dos trabalhos

de Joe S. Bain e Robert Mason. Nos trabalhos de maior impacto de Porter (PORTER, 1980; 1985) não são feitas referências ao paradigma SCP seja no texto, seja na bibliografia. Apesar disso, é inegável a influência do paradigma SCP na descrição da estrutura industrial do Modelo das Cinco Forças Competitivas em 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. Como consequência, pode-se afirmar que a OI tem um papel importante, mas não fundamental, para o desenvolvimento teórico da visão de Porter.

Passando a analisar a firma, o determinismo da estrutura industrial do paradigma SCP não é aplicado por Porter, pois o Modelo das Cinco Forças Competitivas não indica que a rentabilidade da empresa é determinada pelo ambiente, mas sim um método de análise da tendência de rentabilidade da indústria como um aspecto a ser considerado na formulação das estratégias. A vantagem competitiva está ligada às ações da empresa e das repercussões dessas ações no ambiente, sendo a cadeia de valores (PORTER, 1985) o método de análise dessas atividades.

Esse foco nas atividades é revelador quando destacado o trabalho de Coase (1972) na bibliografia de Porter (1985), cujo texto explicita os pontos favoráveis de uma abordagem dos custos de transação para a OI, sugerindo que analisar as atividades desenvolvidas pela empresa poderia 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). Assim, Porter não negligencia as funções da administração na alocação de recursos e seus impactos na estratégia, como se poderia concluir ao considerar puramente seus fundamentos econômicos. 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 podem ser encontrados em Porter, sendo exagerado afirmar que a Visão Portेरiana é a aplicação da OI na estratégia empresarial.

Considerando o supracitado, há coincidência no pensamento de Porter (1985), ao explicar a vantagem competitiva pelas atividades de valor, com o pensamento da VBR, que explica a vantagem competitiva pelo desenvolvimento de recursos e capacidades que geram valor e são imperfeitamente reproduzíveis ou substituíveis pelos competidores. Isto significa que falar de recursos, capacidades ou atividades nas diferentes correntes de pensamento pode ser um exercício meramente tautológico, pois todos estão falando de um mesmo fenômeno. É certo que Grant (1991) indica uma distinção entre capacidade e recurso, mas ao considerar o recurso do framework VRIO, considera-se que este é, na verdade, uma capacidade, por apresentar o atributo organizacional. Assim, deste ponto em diante, este aspecto da organização chamado recursos/capacidades/atividades será tratado apenas como atividades.

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, o que indica que essas atividades possuem menores custos de transação. As atividades são fonte da criação de valor tanto na visão de Porter quanto na VBR, formando uma intersecção entre essas correntes de pensamento, como pode ser apontado pela figura 4, tendo como base a TCT.

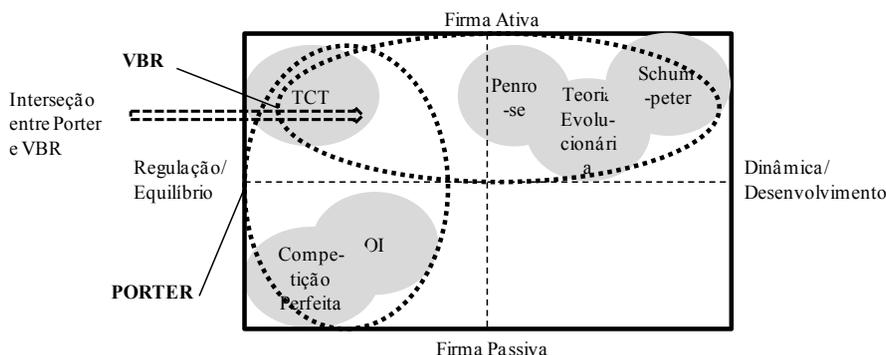


Figura 4 – Ponto de intersecção entre Porter e VBR.

Fonte: elaboração própria.

A identificação dessa intersecção indica que a compreensão da vantagem competitiva repousa nas atividades da empresa para a criação de valor. Neste sentido, a VBR tem o foco no fator fundamental do que está sendo estudado: as atividades. Entretanto, esse 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, mas com um adicional: é também considerado como essa firma está posicionada em uma estrutura industrial (estratégias genéricas), ou seja, como essa cadeia de atividades entre produtores, compradores, vendedores, concorrentes, etc. ocorre.

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. As supra-atividades são atividades que ocorrem dentro da firma e que são, também, ligadas às atividades para trás e para a frente da corrente do sistema de valores. Assim, as atividades podem ser equiparadas a várias transações ocorridas internamente (combinações e transformações) ou externamente (trocas e relacionamentos) e a vantagem competitiva está ligada à compatibilidade entre essas transações.

Os conflitos e impasses entre Porter e a VBR podem ser solucionados pela conversa aberta e a criação de uma linguagem comum. Essa linguagem pode ser inspirada na TCT, alterando o foco dos custos para o valor dessa transação. A estratégia está preocupada com a vantagem competitiva e o desempenho superior, que são resultados de atividades (transações) que criam valor. As atividades são o ponto comum entre as visões, e a perspectiva do valor das transações é o ponto de partida para uma teoria da vantagem competitiva, na qual ambas correntes de pensamento estejam contidas.

#### **4 – VANTAGEM COMPETITIVA: FRAMEWORK DO VALOR DA TRANSAÇÃO**

Como terceira e última parte da conversa, é hora de desenvolver as ligações, com auxílio da Teoria Funcionalista do Marketing, de Wroe Alderson. O primeiro conceito da Teoria de Alderson é de

mercado perfeitamente heterogêneo, no qual as diversas unidades de ofertas têm apenas um segmento de demanda perfeitamente ajustado, de forma a atender a todo o mercado. Considerando a suposição de mercado perfeitamente heterogêneo, a análise específica de cada alinhamento entre unidade de oferta e segmento da demanda corresponde à situação encontrada no modelo da competição perfeita. Assim, essa suposição apresenta algumas dificuldades para a construção teórica mais próxima da realidade, já que pressupõem a ocorrência de informações completas e racionalidade plena, eliminando as incertezas e os perigos do oportunismo e extinguindo os custos de transação. As condições de um mercado perfeitamente heterogêneo esbarram nas limitações dos pressupostos da economia neoclássica para o desenvolvimento de teoria em estratégia, pois eliminar as imperfeições do mercado significaria eliminar o desempenho superior.

No entanto, não interessa 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 dos eventos em seu ambiente competitivo, ou seja, o objeto de estudo é socialmente complexo. Dessa forma, a compatibilidade entre oferta e demanda nunca é perfeita, podendo existir necessidades ou segmentos da demanda não atendidos, desalinhamentos entre segmento da demanda e unidade de oferta, com um produto que atende às 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), em que a transferência de bens entre duas partes aumenta o potencial contingencial (valor) do sortimento de ambos, é um ponto de partida para criar insights no entendimento desta compatibilidade. A Lei da Troca tem seu escopo ampliado para a análise de 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, mas também incrementa o valor do sortimento.

Na teoria de estratégia, adota-se uma análise de transações que engloba tanto a transformação e a seleção no interior da firma quanto

as trocas entre unidades sociais. Essa análise ampliada considera a troca e a movimentação dos insumos no processo produtivo como transações que aumentam o valor do sortimento da firma, criando valor. Assim, a teoria da vantagem competitiva deve identificar e inter-relacionar as transações estratégicas que são as que criam valor distintivo. Porter (1985) e Barney e Hesterly (2006) concebem o valor como a relação entre o que o comprador está disposto a pagar e os custos para a sua produção, no entanto, o valor distintivo não é somente isso.

A criação de um valor distintivo pode ser entendida pelo grau de alinhamento entre os blocos do segmento da demanda e a unidade de oferta, que podem se ajustar em diferentes dispositivos, e, também, como esses dispositivos não podem ser corroídos pelas forças competitivas. 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, chamados de monopólio segmentado; ou quando apenas uma unidade de oferta está bem ajustada a mais de um segmento da demanda, chamado de monopólio amplo. Esses dispositivos oferecem exclusividade para atender a um segmento do mercado, como se fossem monopólios de segmentos.

Além dos tipos de monopólios, pode haver um dispositivo em que várias unidades de oferta atendem a um único segmento da demanda, chamada de Competição Ricardiana, em referência aos tipos de rendas obtidas pelas empresas, que são rendas ricardianas. Neste dispositivo, as diferenças de desempenho podem ser resultado de desalinhamento parcial entre oferta e demanda ou de diferenças na alocação de recursos pelos administradores. 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. Todos esses dispositivos são representados na figura 5.

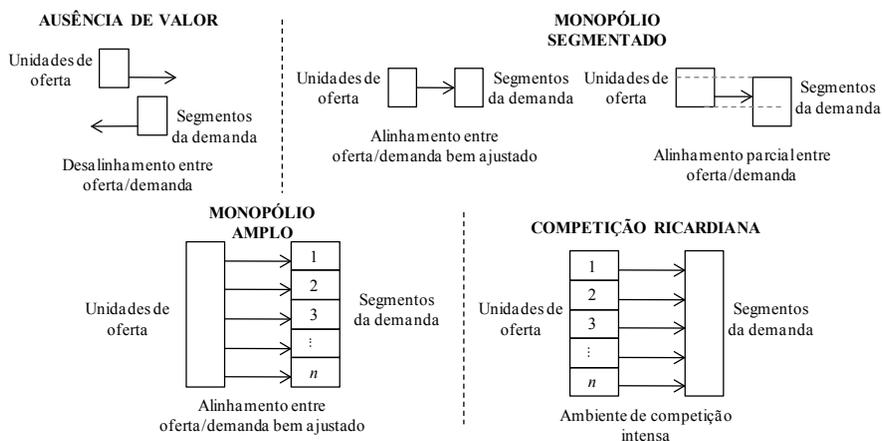


Figura 5 – Dispositivos do alinhamento entre oferta e demanda.

Fonte: elaboração própria.

Uma conclusão preliminar desta discussão entre estratégia, marketing e economia é que o desempenho persistentemente superior é formado pela criação de valor distintivo, que é resistente ao desgaste das forças competitivas e que pode ser (e até é desejável, mas não condição obrigatória) superior à concorrência. A sustentabilidade da vantagem competitiva consiste na manutenção do dispositivo vantajoso obtido (posicionamento) e pode ser explorado pelos limites ex ante e ex post da competição (PETERAF, 1993), nos aspectos relacionados à dificuldade de imitação e substituição (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993) e nos mecanismos de isolamento (RUMELT, 1984). A obtenção desses desempenhos superiores consiste em um movimento ininterrupto de cultivação e manutenção da vantagem competitiva. Mas como isso ocorre?

Voltando para a ótica das transações, considera-se que as transações estratégicas são aquelas que contribuem para a criação do valor distintivo para a empresa, ou seja, são a unidade de análise do campo da Administração Estratégica. Considerando o modelo das cinco forças competitivas como a representação do ambiente, as transações externas são trocas que ocorrem entre diferentes unidades sociais, como fornecedores, canais, compradores e concorrentes, consistindo em 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 e estão ligadas às transações internas, pois 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, definidos no framework VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2006). As transações externas adquirem os recursos VRIO e as transações internas combinam e transformam esses recursos estratégicos. Os recursos podem ser adquiridos no mercado ou podem ser desenvolvidos internamente. O desenvolvimento interno dos recursos deve-se ao fato de que nem todos podem ser adquiridos em um mercado de fatores (BARNEY, 1986).

Não há hierarquia entre a transação externa ou interna, pois uma depende da outra. Todo esse processo pode ser vislumbrado da seguinte forma: 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, criando um pacote de valor que estará ou não alinhado ao segmento-alvo da demanda. O alinhamento entre oferta e demanda não é resultado apenas do processo produtivo, mas das interações que a empresa tem com o seu entorno, dependendo de uma cadeia longa de transações, chamada de transvecção. Quanto maior o alinhamento, tanto maior o valor criado e mais defensável é a posição competitiva.

A vantagem competitiva, portanto, 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.

Essa é uma analogia à teoria da firma da TCT, em que a firma consiste em um mecanismo de governança complexo de contratos. A vantagem competitiva, por sua vez, 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.

## 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Administração Estratégica é um campo científico que passa por constantes questionamentos sobre o valor de sua literatura. Os resultados obtidos pela aplicação das ferramentas de gestão são de difícil predição e as razões do fracasso estratégico, quando este aparece, são desconhecidas ou pouco explicativas. Assim, este artigo concentra em um desenvolvimento teórico da vantagem competitiva anterior à aplicação prática de ferramentas para a sua obtenção, por considerar que o esforço no esclarecimento de seus mecanismos de funcionamento é essencial para as técnicas de gestão estratégica.

A teoria da vantagem competitiva é fruto de uma conversa multidisciplinar entre Porter e a Visão Baseada em Recursos. Como um campo em estágio pré-paradigmático, os consensos entre as perspectivas não são de simples obtenção, demandando uma conversa que envolve teorias econômicas e conceitos do Marketing. Uma análise dessas correntes de pensamento sob as diversas óticas das teorias econômicas indica que existe um ponto de intersecção, colocando a TCT como fundamento comum e as atividades da empresa como central na tarefa de desenvolver teorias da vantagem competitiva. A perspectiva de atividades foi direcionada para uma perspectiva de transações e a análise dos custos de transação foi substituída pelo valor criado pelas transações.

As diversas transações estratégicas podem ser internas ou externas e constituem uma cadeia longa que vai da fonte de matéria-prima até o consumidor final. Essas transações podem formar diferentes configurações de alinhamentos e compatibilidades entre transações, formando diferentes pacotes de valor. Assim, a vantagem competitiva pode ser vista como um mecanismo de governança de

uma transvecção, que é capaz de alinhar oferta e demanda e criar, por conseguinte, um valor resistente às forças competitivas.

A distinção entre transação estratégica e uma transação ordinária deve ser demarcada, assim como os recursos estratégicos e ordinários. 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. A definição deste conceito é ponto central não só para a teoria da vantagem competitiva, mas principalmente para a delimitação das fronteiras do campo e sua razão de existir.

Entretanto, ainda não é possível definir claramente a transação estratégica. Foi indicada a criação de valor como fonte de desempenhos superiores, que é o objetivo final de uma estratégia e que o valor está intimamente relacionado ao que o consumidor deseja ou precisa. Assim, uma definição preliminar para recursos ou transações estratégicas repousa na criação de valor distintivo, que é capaz de atender ao comprador e preencher o seu sortimento de bens e ser resistente às forças competitivas. 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.

Por fim, adotando a perspectiva do valor criado pelas transações, uma teoria explicativa da vantagem competitiva concentra-se em como se configuram os mecanismos de governança de uma transvecção e como o valor é criado por esta rede extensa e complexa de transações. Um passo importante, por conseguinte, é investigar quais os tipos de mecanismos de governança são possíveis para a obtenção de vantagem competitiva e, para isso, a identificação de quais dimensões deveriam ser selecionadas nesta classificação. Esta é uma oportunidade de pesquisa futura que poderá revelar muitas das implicações teóricas e práticas do desenvolvimento teórico da vantagem competitiva.

## REFERÊNCIAS

- 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.
- BAIN, J. S. **Industrial organization**. New York: John Wiley & Sons, 1965.
- BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, v. 42, 1986.
- \_\_\_\_\_. Firms resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Strategic management and competitive advantage: concepts and cases**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.
- 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.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, 35, 12, 1989.
- GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, 76, 2002.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, 33, 3, 1991.
- KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Editora Perspectiva, 2000.
- 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.
- MASON, E. S. Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. **American Economic Review**, 1939.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- 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.
- PORTER, M. E. **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.

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

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.

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

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

\_\_\_\_\_. 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, 1949.

\_\_\_\_\_. **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.

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

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

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

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

Recebido em 17.08.2011

Aprovado em 24.10.2011

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>