

A Integração entre a Visão baseada em Recursos e a Visão baseada no Mercado da Vantagem Competitiva: dificuldades e perspectivas

Fábio Walter (TU Chemnitz) fabw@hrz.tu-chemnitz.de
Rodrigo Bandeira-de-Mello (UNIVALI) rmello@univali.br
Uwe Götze (TU Chemnitz) u.goetze@wirtschaft.tu-chemnitz.de

Resumo

Explicar a origem da vantagem competitiva das organizações econômicas tem sido uma das principais preocupações da pesquisa em administração estratégica. A maioria dos trabalhos relacionados com esta discussão se encontra dividida em duas correntes: a Visão Baseada no Mercado (Market-based View), a qual vê no posicionamento da empresa no mercado o principal determinante para o seu desempenho, e a Visão Baseada em Recursos (Resource-based View), que considera o conjunto de recursos e competências únicos de uma empresa sua maior fonte de vantagem competitiva. Embora ambas abordagens se apoiem em hipóteses concorrentes, cada vez mais elas têm sido apontadas como partes complementares de uma teoria mais completa de gerenciamento estratégico a ser desenvolvida. A integração destas abordagens requer a identificação de potenciais dificuldades envolvidas, assim como dos instrumentos teóricos que venham a colaborar com a junção de ambas visões. Nesse sentido, o presente trabalho procura colaborar com a compreensão do problema ao apontar diferenças básicas entre a Visão Baseada no Mercado e da Visão Baseada em Recursos e ao realçar potenciais dificuldades e possibilidades para a geração de modelos integrativos. Palavras chave: Vantagem Competitiva, Estratégia, Recursos.

1. Introdução

Explicar como empresas criam e sustentam vantagens competitivas é um dos principais temas nas pesquisas contemporâneas em gerenciamento estratégico (BARNEY, 2002), e as investigações com este objetivo têm se dividido entre duas distintas abordagens. A primeira é conhecida como “Visão baseada no Mercado” (VBM) (“Market-based View”), que considera a vantagem competitiva um efeito do posicionamento, o qual é externo à organização e derivado da estrutura da indústria e do mercado. A segunda perspectiva é referenciada como “Visão baseada em Recursos” (VBR) (“Resource-based View”), a qual julga o desempenho superior como um fenômeno que resulta primariamente das características internas de uma empresa (VASCONCELOS & CYRINO, 2000).

Ambas visões compreendem o alcance da vantagem competitiva a partir de pressupostos opostos. Enquanto, de modo simplificado, a VBM toma a estrutura do mercado como dada e as atividades da empresa como configuráveis, a VBR considera o conjunto de recursos e capacidades existentes como uma base definida para a determinação do posicionamento no mercado (BÖRNER, 2000b). Tal contrastante perspectiva sobre a busca da vantagem competitiva torna as duas visões concorrentes entre si sob diversos aspectos.

No entanto, trabalhos mais recentes vêm considerando as duas abordagens como complementares para a compreensão dos motivos por trás das vantagens competitivas, possibilitando assim a definição de um modelo que observe equilibradamente tanto aspectos externos como internos às firmas. Barney (2002), por exemplo, aponta que, enquanto a VBM auxilia a análise estratégica de *oportunidades* e *ameaças* ambientais, a VBR colabora ao avaliar as *forças* e *fraquezas* das organizações. Tais aspectos compõem o chamado modelo de

análise “SWOT” (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats), o qual se consistiu no primeiro modelo clássico de planejamento estratégico nos anos 60 e é base de muitas teorias de gerenciamento estratégico posteriormente desenvolvidas.

As próximas seções deste trabalho destacam as principais idéias das duas visões de vantagem competitiva, discutindo aspectos relacionados com a sua integração, como potenciais dificuldades e instrumentos para a elaboração de um modelo integrativo.

2. A Visão Baseada no Mercado

A base da VBM é encontrada na *Organização Industrial*, um campo da microeconomia que investiga por que alguns setores industriais são mais lucrativos que outros e cujos trabalhos apóiam-se no chamado paradigma “Structure-Conduct-Performance” (SCP), o qual foi originalmente desenvolvido dentro de uma perspectiva de regulamentação de indústrias não competitivas (GHEMAWAT, 2000). A principal mensagem desta estrutura, segundo Porter (1981), é que o desempenho de uma firma no mercado depende criticamente das características do ambiente da indústria na qual ela compete. Assim, a estrutura da indústria determina o comportamento (ou seja, a estratégia) das firmas, cujas condutas determinam então os seus desempenhos coletivos no mercado.

Pesquisadores e práticos em estratégia alteraram os objetivos originais da SCP para o contexto da administração de negócios, de forma a descrever os atributos de uma indústria que a tornam menos competitiva, e, conseqüentemente, encontrar meios de obter desempenho financeiro acima da média (BARNEY, 2002). Por esta perspectiva, o leque de opções e restrições de que uma empresa dispõe é definida pela estrutura da indústria em qual ela opera, a qual permite que seus membros ganhem altos lucros ao longo de períodos extensos (GHEMAWAT, 2000; BARNEY, 2002). Conseqüentemente, o conhecimento acurado de uma indústria e de sua estrutura é necessário para a busca de um posicionamento estratégico adequado (KORUNA, 1999).

Estruturado por estas idéias, Porter (1980) introduziu importantes ferramentas para avaliar o relacionamento entre o ambiente e o desempenho das empresas. Estes instrumentos – os modelos das “cinco forças” e das “estratégias genéricas” – consistem nos trabalhos mais representativos da VBM da vantagem competitiva, juntamente com o modelo da “Cadeia de Valor” (PORTER, 1985), a qual foi desenvolvida para a análise da perspectiva interna de uma empresa. Estes modelos contêm abordagens sistemáticas para se analisar o relacionamento entre as condições externas e internas de uma empresa, com o objetivo de que as estratégias “ideais” para cada contexto possam ser identificadas (MINTZBERG ET AL., 2000).

A atratividade da indústria é o determinante fundamental da lucratividade de uma firma, segundo Porter (1980), e depende do efeito de “cinco forças competitivas” que devem orientar a estratégia competitiva de uma empresa: entrada de novos competidores, substitutos, poder de barganha de clientes e de fornecedores, e a rivalidade existente entre os competidores. Tais forças influenciam preços, custos e o investimento necessário, afetando conseqüentemente a lucratividade da indústria.

Porter (1980) identificou também três grupos de “estratégias genéricas” que habilitam firmas a obter um desempenho acima da média em uma indústria: liderança em custos, diferenciação e foco – este com duas variantes: foco em custos ou em diferenciação. A primeira estratégia se refere a empresas que competem por meio de estratégias de preços, e conseqüentemente necessitam apresentar baixos custos. O segundo grupo oferece produtos com atributos únicos entre os oferecidos em uma indústria, associados com uma boa imagem. O último grupo genérico procura oferecer bom preço ou características de qualidade, mas concentra-se em nichos de mercado específicos. Cada uma destas alternativas envolve diferentes caminhos

para se alcançar a vantagem competitiva, e as ações necessárias para a implementação de cada estratégia genérica também são diferentes para as várias indústrias, assim como as estratégias executáveis dentro de uma indústria em particular.

Ao invés de analisar as fontes de vantagem competitiva apenas no nível de indústria, o que é objeto dos modelos de cinco forças e das estratégias genéricas, Porter (1985) ofereceu também um instrumento para identificar e compreender estas fontes considerando-se o ambiente interno das empresas: a “cadeia de valor”, que tem o objetivo de detalhar uma firma em suas atividades de relevância estratégica, de forma a possibilitar uma compreensão mais detalhada do comportamento de custos e dos potenciais de diferenciação. As distintas atividades dentro das cadeias de valor dos competidores em uma indústria originam possíveis vantagens competitivas de custo ou diferenciação, confirme o projeto, produção, marketing, entrega e suporte dos produtos oferecidos (PORTER, 1985).

No entanto, os trabalhos de Porter (e a VBM, conseqüentemente) têm sido criticados por diversas fontes, especialmente no que se refere a uma carência em se considerarem temas como a estrutura organizacional, a configuração de recursos e a dimensão comportamental das empresas como possíveis fatores de sucesso (RÜHLI, 1995b). Alguns trabalhos (por exemplo, RUMELT, 1991) contestam também o paradigma SCP, ao concluir que fatores internos às empresas têm maior influência em seu desempenho do que fatores externos (especificamente a estrutura da indústria), como considerado pela VBM.

3. A Visão Baseada em Recursos

Com base no pressuposto de que fatores internos podem ser então os mais influentes no desempenho empresarial, a Visão baseada em Recursos (VBR) considera o uso eficiente de raros e únicos recursos como a principal fonte de vantagem competitiva, e realça duas suposições não consideradas pela VBM: a de que a heterogeneidade e a imobilidade de recursos podem ser fontes de uma vantagem competitiva superior (BARNEY, 1991).

Após uma proposição inicial de uma “Visão baseada em Recursos” por parte de Wernerfelt (1984), vários trabalhos na década de 80 vieram a suportar uma formalização da VBR em um artigo de Barney (1991), que definiu um conjunto de quatro condições que os recursos necessitam possuir de forma a habilitarem o alcance de vantagens competitivas sustentadas: eles devem ser “valiosos”, “raros”, “imperfetamente imitáveis” e “imperfetamente substituíveis” (variações deste conjunto de condições foram propostos mais tarde por outros autores, como PETERAF, 1993; RASCHE & WOLFRAM, 1994; BARNEY, 2002; FOSS & KNUDSEN, 2003, por exemplo).

As condições apresentadas por Barney (1991) encorpam um ramo “tradicional” de pesquisa da VBR, denominado “Escola Estrutural”, e que se dedica aos problemas de identificação e exploração de recursos que podem gerar vantagem competitiva (SCHULZE, 1994). No entanto, tais trabalhos pressupõem um comportamento “estático” do ambiente, o que limita a análise da configuração de recursos estrategicamente relevantes em mercados mais dinâmicos. Tal questão é abordada especificamente pela outra corrente principal da VBR, identificada por Schulze (1994) como “Escola de Processo”, que se relaciona com a questão da criação de recursos geradores de vantagem competitiva, representando hoje em dia a maior parte das investigações relacionadas à VBR, por meio de conceitos como “Competências Centrais” (PRAHALAD & HAMEL, 1990) e “Capacidades Dinâmicas” (TEECE et al., 1997).

Em contraste ao paradigma “Structure-Conduct-Performance”, que é a base da VBM, a lógica da VBR apresenta um formato “Resource-Conduct-Performance”, onde a idéia fundamental é a de que, ao invés da estrutura do mercado, são os recursos disponíveis pela empresa e o seu

uso para a construção de vantagens competitivas sustentadas que determinam o desempenho da firma a longo prazo (KÜHN & GRÜNIG, 2000).

A VBR veio por alterar o referencial das causas da vantagem competitiva, que para a VBM se encontra nas características da indústria e do mercado, para a configuração interna das firmas, a qual deve orientar decisões relativas à diversificação, *In-/Outsourcing*, alianças e adaptação da estrutura organizacional, por exemplo. Börner (2000a) observa, contudo, que enquanto a VBR oferece um largo espectro de implicações para decisões estratégicas, ela não sugere determinadas “estratégias-norma”, como os modelos de Porter, o que pode ser uma barreira para a implementação de suas idéias.

4. Diferenças e carências das duas visões

Börner (2000b) aponta algumas semelhanças entre os modelos, as quais servem também como limitações:

- a) VBM e VBR objetivam o alcance de vantagens competitivas sustentáveis que levem a altos resultados financeiros. Entretanto, eventuais conflitos com acionistas ou outros *stakeholders* em relação ao estabelecimento de objetivos nesse plano não são destacados;
- b) As duas visões utilizam uma argumentação apoiada em casos práticos, que normalmente contêm uma perspectiva *ex post*. Tais discussões apresentam também um foco apenas no contexto de grandes empresas, assim como apresentam especialmente uma perspectiva de casos norte-americanos ou japoneses;
- c) Ambas abordagens apresentam principalmente uma “visão orientada ao planejamento” do gerenciamento estratégico, embora seja reconhecido que nem tudo é planejável no que se refere à estratégia.

Outro aspecto que representa uma interface teórica entre as duas visões refere-se aos conceitos de “barreiras de entrada”, proposto pela VBM (PORTER, 1980). Dado que a configuração específica de recursos de uma firma pode habilitar “novos entrantes” a sobrepor *barreiras de entrada* existentes em uma indústria, ela pode também apresentar barreiras para “mobilidade” de outras empresas em determinada posição estratégica (RÜHLI, 1995a).

Mas uma comparação entre as duas abordagens se caracteriza principalmente pelas suas diferenças. Nolte (1999) identificou que enquanto a VBM se concentra na *análise da indústria*, a VBR se foca na *análise da competição entre firmas*. Esta autora observa também que na VBM as necessidades internas das firmas são derivadas da observação do mercado consumidor, enquanto que na VBR é a partir de uma dada base de recursos de uma firma que são definidos quais mercados são apropriados. Nesse sentido, pesquisadores da VBR fazem da análise interna de forças e fraquezas o ponto de partida para formulação estratégica, enquanto autores da VBM tomam para isso as oportunidades e ameaças. Na VBM as necessidades de recursos e competências são derivadas a partir dos fatos do mercado, enquanto que na VBR eles são o ponto de partida para definição do posicionamento no mercado (RÜHLI, 1995a).

Outras diferenças básicas foram também identificadas por Börner (2000b):

- a) Fase do mercado: os conceitos de Porter se relacionam a mercados “maduros”, pois neste caso a estrutura do ramo é mais fixa, se adequando mais a decisões sobre posicionamento. A VBR, no entanto, desenvolve conceitos direcionados à emergência (ou criação) de novos mercados, embora seus conceitos também sejam aplicáveis a mercados “maduros”;
- b) Perspectiva temporal: Embora não explicitamente mencionados, os modelos da VBM se relacionam a um intervalo de tempo mais curto que os da VBR, os quais mencionam,

especificamente no caso das “Competências Centrais”, até mesmo o intervalo de décadas para o seu desenvolvimento e aplicação.

Rühli (1995a) encontra também uma nítida preocupação da VBR com os determinantes organizacionais e pessoais da criação da estratégia, os quais são pouco desenvolvidos na VBM, embora os princípios gerais de administração e a teoria de processos de gestão tenham sido desenvolvidos também na Harvard Business School, onde Porter desenvolveu seus modelos.

Embora a VBR tenha surgido como um contraponto aos princípios da VBM, de que a origem da vantagem competitiva encontra-se no posicionamento em indústrias atrativas, diversos autores vêm manifestando que existe uma relação complementar entre ambas abordagens, dado que ambas procuram explicar o mesmo fenômeno de interesse – a vantagem competitiva sustentada (SPANOS & LIOUKAS, 2001). Segundo Peteraf & Barney (2003), a VBR não é substituta para as ferramentas analíticas para o nível de indústria, como o modelo das “cinco forças”, nem uma substituta para análises de grupos estratégicos ou do macro ambiente. Hamel (1997) confirma também que os conceitos de competências centrais não contradizem os modelos da VBM: “My view of competition is absolutely complementary to Michael Porter’s. They are not in opposition at all”.

Estas considerações, dadas por alguns dos principais teóricos da VBR, confirmam que esta não nega a utilidade das análises de mercado e da indústria da VBM, mas somente pretende explicar as características *internas* de uma firma que a habilitam a obter maiores níveis de eficiência e, conseqüentemente, vantagens competitivas. Assim, ambas visões não se substituem, mas ao contrário, se complementam, pois a sub-avaliação do papel dos recursos, assim como da importância de um potencialmente lucrativo posicionamento, levaria a uma análise não balanceada do contexto estratégico de uma firma. Corroborando estas afirmações, o estudo de Spanos & Lioukas (2001) em empresas gregas conclui que tanto fatores externos (a indústria) como os internos (recursos específicos) são importantes para explicar as diferentes dimensões da performance.

5. Dificuldades para um modelo integrativo

Apesar da complementaridade entre a VBM e a VBR ser defendida por diversos autores, tanto Börner (2000b) como Mikus (2003) apontam que nenhum modelo integrativo tem sido apresentado, especialmente em relação a questão de como esta integração em um concreto sistema de planejamento pode ser realizada.

O desafio de desenvolver um modelo que una as duas abordagens enfrenta diversas barreiras. Mikus (2003) comenta, por exemplo, que existem dificuldades em se definir princípios de integração especialmente porque, enquanto a VBM pode ser diretamente associada aos modelos de Porter, a VBR consiste de diversas tendências. Por este motivo, trabalhos que apontam para tal integração acabam por se concentrar em uma das teorias dentro da VBR, especialmente nas “competências centrais”.

Outro obstáculo se relaciona ao nível ao qual as atividades de planejamento se dedicam (estratégias corporativas, de negócios ou funcionais). Segundo Mikus (2003), enquanto as estratégias corporativas se relacionam prioritariamente com aspectos financeiros, os quais orientam as estratégias de áreas de negócios - foco principal dos instrumentos da VBM -, estas lidam com combinações de produto-mercado que não se correspondem necessariamente com os recursos e competências, os quais são os objetos de planejamento da VBR.

Em relação ao posicionamento da empresa no mercado, que é uma questão básica para a VBM, este aspecto não recebe muita atenção da VBR, que o vê como específico de uma

empresa, dado que seus recursos e competências sejam também singulares. Em relação á integração, como a dinâmica do mercado dificulta a definição de sua estrutura, estratégias que se definem relativas a posicionamento no mercado seriam também mal compatíveis com a Visão baseada em Recursos (BÖRNER, 2000a).

Além da integração de ambas perspectivas, é necessário também o estabelecimento da seqüência em que elas devem ser consideradas em um processo de planejamento (MIKUS, 2003). Enquanto a literatura sobre VBM assume que inicialmente a estratégia corporativa deva ser desenvolvida, e de acordo com esta, a estratégias para as unidades de negócio e para as unidades funcionais sejam seqüencialmente definidas, na VBR se assume que primeiramente as competências e recursos são escolhidas, identificadas e desenvolvidas, e posteriormente são definidas as suas aplicações e transferências para outros produtos (KRÜGER & HOMP, 1997). Em consequência, primeiramente a base de recursos é planejada, e então as ofertas e posições no mercado são determinadas. Tal contra-fluxo de ordenação exige então o estabelecimento uma coordenação “temporal”, que apresente um ponto de referência para a fixação de uma seqüência de planejamento (MIKUS, 2003).

6. Perspectivas para Integração

Na busca de modelos integrativos, Spanos & Lioukas (2001) apresentam uma estrutura de “lógica causal para a geração de rendas” que realça tanto os fatores apontados pela VBR (internos) como pela VBM (externos) para explicar as diferentes dimensões da performance. Embora tenha apresentados resultados elucidativos, este trabalho não dirige propriamente a propor um modelo para a integração de ambas as visões.

A fim de cumprir tal objetivo, Krüger & Homp (1997) e Mikus (2003) consideram os processos de negócio e a abordagem das “competências centrais” instrumentos promissores. Segundo Mikus (2003), os processos de negócio, representam uma interface entre ambas abordagens – na VBM por meio da “Cadeia de Valor”, a qual se apóia em reflexões sobre os recursos, e na VBR por meio das competências e rotinas organizacionais.

Mas Börner (2000b) comenta que embora a “cadeia de valor” possa ser um fundamento integrativo da VBM e da VBR, ambas abordam este conceito de uma forma distinta. Enquanto para a VBR a “cadeia de valor” é específica de cada empresa e deve ser explorada por meio do posicionamento no mercado, a VBM realiza sua análise a partir de um posicionamento almejado, o qual deriva da estrutura da indústria. Dada a estratégia genérica desejada, deve-se então reestruturar a “cadeia de valor” existente. Börner (2000b) conclui assim que a cadeia de valor pode ser considerada uma “variável independente” para a VBR, mas uma “variável dependente” para a VBM, o que dificultaria seu uso como elemento integrativo das duas visões.

Krüger & Homp (1997) apresentaram, por sua vez, um modelo de “Competências Centrais orientadas pelo mercado” que procura balancear os determinantes internos e externos na formação de *Core Competences*, incluindo também o gerenciamento da cadeia de valor e dos processos de negócio. No entanto, Bouncken (2000) encontra limitações deste modelo, no sentido que este cobre apenas as capacidades e processos sendo utilizados, não considerando também os potencialmente disponíveis.

Em relação a aspectos de planejamento dentro de um modelo de integração, Mikus (2003) observa que este não necessitaria observar uma forma “monolítica”, podendo ocorrer por meio de diversos processos gerenciais. Assim, planejamentos orientados pelo mercado e pelos processos podem ser paralelamente aplicados, de acordo com o aspecto a ser considerado, até porque os objetos focados pela VBM (indústria) e VBR (firmas) são diferentes. Caso não seja possível o uso simultâneo, deve-se então priorizar uma das visões.

Com relação à Análise SWOT, mencionada na seção 1 deste trabalho, a avaliação das oportunidades e ameaças ambientais pode ser realizada ao se aplicar técnicas da VBM, como os modelos das “cinco forças” (para avaliar ameaças) e as “estratégias genéricas” (para avaliar as oportunidades), e a RBV pode contribuir com a análise de forças e fraquezas, na medida em que avalia os recursos e competências estrategicamente relevantes para uma firma.

Como recomendação geral para a elaboração de modelos complementativos, Ossadnik (2000) pondera que qualquer proposta para integração da VBR e VBM virá representar apenas uma solução parcial para problemas de planejamento e decisões estratégicas. É necessário se considerar conseqüentemente uma redução da complexidade na estruturação de tais modelos, dado que as capacidades gerenciais de redução de problemas também são limitadas, e devem se atentar a outras necessidades de análise estratégica.

7. Conclusões

O presente trabalho procurou, a partir de diversas opiniões analisadas na literatura acadêmica, discutir a integração das duas principais correntes de pesquisa em administração estratégica que tratam da origem da vantagem competitiva, a Visão baseada no Mercado (VBM) e a Visão baseada em Recursos (VBR), e também relacionar algumas dificuldades e perspectivas a serem consideradas na construção de um modelo integrativo.

Embora a VBR tenha surgido como uma visão contestatória à VBM, diversos pesquisadores vêm apontando que ambas perspectivas são complementares para a estruturação de um modelo mais equilibrado. Dado que as duas abordagens priorizam distintos focos de observação, um modelo integrativo viabilizaria uma análise mais equilibrada dos fatores que causam a vantagem competitiva, sejam estes externos ou internos à empresa, como também de acordo com os níveis dentro da estrutura organizacional (nível funcional, de área de negócios ou da corporação, por exemplo).

No entanto, a pesquisa em estratégia parece não ter sido capaz ainda de propor tal estrutura integrada, devido à complexidade das duas abordagens, que exige a consideração de inúmeros aspectos, que algumas vezes se apresentam concorrentes entre as duas visões.

Por fim, este artigo indica alguns instrumentos considerados potencialmente úteis para a confecção de modelos integrativos, especificamente a visão de processos de negócio e os conceitos de competências centrais, os quais já têm sido utilizados em alguns modelos parciais de integração.

Por meio da discussão sobre a necessidade da integração entre a VBR e a VBM, assim como das dificuldades e perspectivas relacionadas, o presente trabalho espera dar sua contribuição para futuras investigações sobre as origens da vantagem competitiva das empresas.

Referências

- BARNEY, J. B. (1991) - Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management* Vol. 17, n.1, p.99-120.
- BARNEY, J. B. (2002) - *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Pearson. 2ª edição. New Jersey.
- BÖRNER, C. J. (2000a) - Porter und der “Resource-based View”. *Wirtschaftsstudium* n.5, p.689-693.
- BÖRNER, C. J. (2000b) - Die Integration marktorientierter und ressourcenorientierten Strategien. *Wirtschaftsstudium* n.6, p.817-821.
- BOUNCKEN, R. B. (2000) - Dem Kern des Erfolges auf der Spur? State of the Art zur Identifikation von Kernkompetenzen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* Vol. 70, n.7/8, p.865-885.
- FOSS, N. & KNUDSEN, T. (2003) - The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. *Managerial and Decision Economics* Vol. 24, p.291-307.
- GHEMAWAT, P. (2000) - *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Bookman. Porto Alegre.

- HAMEL, G. (1997) - Reinventing the basis of the Competition. Em: GIBSON, R. (ed.) - *Rethinking the future*. Brealey Publishing. London.
- KORUNA, S. (1999) - *Kernkompetenzen-Dynamik: überleben im Hyperwettbewerb mit strategischen Allianzen*. Industrielle Organisation. Zürich.
- KRÜGER, W. & HOMP, C. (1997) - *Kernkompetenz-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb*. Gabler. Wiesbaden.
- KÜHN, R. & GRÜNIG, R. (2000) - *Grundlagen der strategischen Planung: ein integraler Ansatz zur Beurteilung von Strategien*. Haupt. 2ª edição. Bern.
- MIKUS, B. (2003) - *Strategisches Logistikmanagement: Ein markt-, prozess- und ressourcenorientiertes Konzept*. DUV. Wiesbaden.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. (2000) - *Safári de Estratégia: um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Bookman. Porto Alegre.
- NOLTE, H. (1999). *Organisation: ressourcenorientierte Unternehmensgestaltung*. Oldenbourg. München.
- OSSADNIK, W. (2000) - Markt- versus ressourcenorientiertes Management - alternative oder einander ergänzende Konzeptionen einer strategischen Unternehmensführung? *Die Unternehmung* n.4, p.273-287.
- PETERAF, M. A. (1993) - The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. *Strategic Management Journal* Vol. 14, p.179-191.
- PETERAF, M. A. & BARNEY, J. B. (2003) - Unraveling the Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics* Vol. 24, p.309-323.
- PORTER, M. E. (1980) - *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. New York.
- PORTER, M. E. (1981) - The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review* Vol. 6, n.4, p.609-620.
- PORTER, M. E. (1985) - *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press. New York.
- PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. (1990) - The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* Vol.68, n.3, p.79-92.
- RASCHE, C. & WOLFRAM, B. (1994) - Ressourcenorientierte Unternehmensführung. *Die Betriebswirtschaft* Vol. 54, n.4, p.501-517.
- RÜHLI, E. (1995a) - *Die Resource-based View of Strategy: Ein Impuls für einen Wandel im unternehmungspolitischen Denken und Handeln?* Em: GÓMEZ, P.; HAHN, D.; MÜLLER-STEWENS, G. & WUNDERER, R. (ed.) - *Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorisch Erneuerung*. Gabler. Wiesbaden.
- RÜHLI, E. (1995b) - Ressourcenmanagement: Strategischer Erfolg dank Kernkompetenzen. *Die Unternehmung* n.2, p.91-105.
- RUMELT, R. P. (1991) - How does Industry Matter? *Strategic Management Journal* Vol. 12, p.167-185.
- SCHULZE, W. S. (1994) - *The two schools of Thought in Resource-based Theory*. Em: SHRIVASTAVA, P. (ed.) - *Advances in Strategic Management. A research Annual*. Vol. 10A. Jai Press. Amsterdam.
- SPANOS, Y. E. & LIOUKAS, S. (2001) – An Examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter’s competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal* Vol. 22, p.907-934.
- TEECE, D. J.; PISANO, G. & SHUEN, A. (1997) - Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* Vol. 18, p.509-533.
- VASCONCELOS, F. C. & CYRINO, Á. B. (2000) - Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *RAE – Revista de Administração de Empresas* Vol. 40, n.4, p.20-37.
- WERNERFELT, B. (1984) - A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal* Vol. 5, p.171-180.