



RECURSOS E CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS E A RELAÇÃO COM VANTAGEM COMPETITIVA NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA

Myrna Modolon Lima

Universidade de São Paulo (FEA/USP). myrnalima@usp.br

Fabricia Silva da Rosa

Universidade Federal de Santa Catarina – fabricia.rosa@ufsc.br

Fabricio Stocker

Universidade de São Paulo (FEA/USP) – fabriciostocker@usp.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Myrna Modolon Lima, Fabricia Silva da Rosa y Fabricio Stocker (2020): “Recursos e capacidades organizacionais e a relação com vantagem competitiva na indústria automotiva”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, ISSN: 1696-8352, (septiembre 2020).
En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/09/industria-automotiva.html>

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo analisar as relações entre recursos, capacidades, vantagem competitiva e desempenho organizacional em indústrias automotivas do Brasil. Para tanto, realizou-se uma *survey* com posterior análise dos dados por meio de regressão logística multinomial. Os resultados demonstraram relações positivas entre a variável de orientação de recursos e vantagem competitiva e vantagem competitiva e desempenho organizacional. Já a relação de orientação de recursos e desempenho organizacional não se apresentou significativa. A variável de tamanho não se mostrou significativa em nenhuma dessas relações. Com esses resultados encontrou-se relação entre as variáveis de orientação de recursos e vantagem competitiva e entre vantagem competitiva e desempenho organizacional. Porém, a relação entre orientação de recursos e desempenho organizacional não foi constatada na amostra. Entende-se, portanto, que a variável de vantagem competitiva é necessária como mediadora para a relação entre orientação de recursos e desempenho organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Visão Baseada em Recursos; Desempenho Organizacional; Criação de Valor; Recursos; Capacidades.

RECURSOS Y CAPACIDADES ORGANIZATIVAS Y LA RELACIÓN CON LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRICE

RESUMÉN

Esta investigación tiene como objetivo analizar las relaciones entre recursos, capacidades, ventaja competitiva y desempeño organizacional en las industrias automotrices en Brasil. Para ello, se realizó una encuesta con posterior análisis de los datos mediante regresión logística multinomial. Los resultados mostraron relaciones positivas entre la variable de orientación de recursos y la ventaja competitiva y la ventaja competitiva y el desempeño organizacional. La relación de orientación de recursos y desempeño organizacional no fue significativa. La variable de tamaño no fue significativa en ninguna de estas relaciones. Con estos resultados, se encontró una relación entre las variables de orientación de recursos y ventaja competitiva y entre ventaja competitiva y desempeño organizacional. Sin embargo, la relación entre la orientación de recursos y el desempeño organizacional no se encontró en la muestra. Se

entiende, por lo tanto, que la variable de ventaja competitiva es necesaria como mediador para la relación entre la orientación de recursos y el desempeño organizacional.

PALAVRAS-CLAVE: Vista bajo recurso; Desempenho de la organización; Ventaja competitiva; Recursos; Capacidades.

ORGANIZATIONAL RESOURCES AND CAPACITIES AND THE RELATIONSHIP WITH COMPETITIVE ADVANTAGE IN AUTOMOTIVE INDUSTRY

ABSTRACT

This research aims to analyze the relationship between resources, capabilities, competitive advantage and organizational performance in automotive industries in Brazil. For that, a survey was carried out with subsequent analysis of the data through multinomial logistic regression. The results demonstrated positive relations between the resource orientation variable and competitive advantage and competitive advantage and organizational performance. The relationship of resource orientation and organizational performance was not significant. The size variable was not significant in any of these relationships. With these results we found a relationship between the resource orientation and competitive advantage variables and between competitive advantage and organizational performance. However, the relationship between resource orientation and organizational performance was not found in the sample. It is understood, therefore, that the variable of competitive advantage is necessary as mediator for the relation between orientation of resources and organizational performance.

KEYWORDS: Resource Based View; Organizational Performance; Competitive advantage; Resources; Capabilities.

1 INTRODUÇÃO

Dentre as perspectivas teóricas mais aceitas na vertente gerencial da contabilidade e administração figura-se a visão baseada em recursos (*resource-based view* - VBR) (Newbert, 2007). A base teórica da VBR concebida por Penrose (1959), em seu livro "The Theory of Growth of the Firm", traz a empresa como um conjunto de recursos os quais formam uma heterogeneidade de serviços que dão características únicas às empresas (Brahma & Chakraborty, 2011). Além disso, a VBR propõe, em sua corrente teórica, que os recursos e capacidades internas da organização sejam utilizados como fontes de vantagens competitivas. Assim, essa abordagem teórica sustenta que o desenvolvimento da empresa está atrelado à aplicação e aproveitamento desses recursos da organização (Fainshmidt *et al.*, 2019).

Para que os recursos e capacidades concebam vantagem competitiva e, consequentemente, desempenho superior para a organização, são necessários certos atributos, uma vez que, os recursos e capacidades devem ser, valiosos, raros, inimitáveis e a devem possuir uma certa organização, daí a denominação VRIO. As capacidades da empresa foram incorporadas como um atributo para os recursos, tal qual uma habilidade para que os mesmos possam ser desenvolvidos conforme a VRIO (Porter, 1986).

As capacidades também servem para que se consigam configurar e potencializar os recursos, dessa forma formam-se combinações de recursos que auxiliam na criação de vantagem competitiva da empresa (Grant, 1991; Annarelli, Battistella & Nonino, 2020). Assim, baseando-se nas premissas da VBR acerca dos recursos e capacidades, infere-se que a orientação de recursos se configura como responsável pelo direcionamento dos pacotes de recursos dentro a empresa; uma vez que enfatizam o aperfeiçoamento dos recursos e capacidades da organização para que se possam explorar as oportunidades e neutralizar ameaças ao ambiente de negócios (Barney, 1991; Paladino, 2007).

Diante das concepções da VBR de atuação em mercados extremamente competitivos, infere-se que a indústria automotiva de Santa Catarina se situa num momento crucial para a criação de vantagens que impulsionem seu crescimento. Responsável por 20% da produção da indústria brasileira do setor, figurando-se, dessa forma, em 5º lugar, as indústrias catarinenses contemplaram suas produções triplicadas desde o ano 2000. Com produtos de alto valor agregado e uma extensa cadeia produtiva, torna-se relevante analisar maneiras que proporcionem vantagem competitiva para essas empresas (Fiesc, 2014).

Conforme os dados acerca da Visão Baseada em Recursos e suas capacidades, o presente trabalho levanta a seguinte questão de pesquisa: como se situa a relação entre recursos e capacidades, vantagem competitiva e desempenho organizacional de indústrias automotivas de Santa Catarina?

O objetivo geral da pesquisa consiste em: analisar a relação entre os recursos e capacidades, vantagem competitiva e desempenho organizacional de indústrias automotivas de Santa Catarina. Para tal, o estudo foi organizado de modo a se verificar a relação entre orientação de recursos na vantagem competitiva; a relação entre vantagem competitiva com o desempenho organizacional e a relação direta entre orientação de recursos com o desempenho organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria da Visão Baseada em Recursos

O estudo seminal de Penrose (1959) em *The theory of the growth of the firm*, estabelece os recursos da empresa, ou, suas características, funções e outros fatores quaisquer que motivem seu comportamento como os responsáveis pelas maiores contribuições para as vantagens da firma. A discussão inicial da VBR, sugerida nos estudos de Penrose (1959), originou-se do questionamento de por que diferentes empresas possuem desempenhos distintos em um mesmo período de tempo e no mesmo local.

A discussão só entrou para o ramo da estratégia e denominou a teoria como *Resource Based View* com Wernerfelt (1984). Além disso, corroborando com a ideia de Penrose (1959), Wernerfelt (1984) acreditava que a utilização adequada dos recursos internos eram os responsáveis por uma perspectiva estratégica mais eficaz da firma. Penrose (1959) e Wernerfelt (1984) propunham que se alterassem o foco no ambiente externo para o ambiente interno (Walter, Baptista & Augusto, 2011).

Wernerfelt (1984) propunha em seus estudos uma relação intrínseca entre os produtos da empresa e seus recursos. Essa relação consistia na ideia de que para que se fabricassem produtos, demandavam-se uma certa quantidade de recursos, assim como, diferentes recursos poderiam ser configurados a formar novos produtos. Dessa forma, percebe-se a relação entre produtos e recursos como relevante para ambos.

Acrescentou-se à ideia de Penrose (1959) e Wernerfelt (1984) os estudos de Barney (1991), o qual transformou a VBR em uma teoria completa. O autor declara que a firma é formada por um conjunto de recursos, tangíveis e intangíveis. O fato de que esses recursos possuem uma forma de interpretação comum, faz com que ele se torne um sistema único. Essa forma de interpretação torna os recursos capazes de serem mantidos, renovados e moldados, agregando-se recursos econômicos e sociais (Bridoux, 2004)

O trabalho de Barney (1991) é amplamente compreendido como a primeira formalização da literatura baseada em recursos, visto que foi fragmentado em um quadro teórico abrangente e que podia ser empregado empiricamente. Wernerfelt (1984) e Barney (1991) diferiram em sua interpretação dos recursos relevantes para a empresa. Para Wernerfelt (1984), classificavam-se como ativos tangíveis e intangíveis e se situavam de maneira semipermanente nas organizações. Já Barney (1991) discorda da ideia de que todos os recursos da firma são estrategicamente significativos, visto que nem todos os recursos podem auxiliar a posição estratégica competitiva. Os autores seminais da visão baseada em recursos (Wernerfelt, 1984; Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993) concordam em alguns conceitos a respeito de quais atributos são indispensáveis para se alcançar uma posição de estratégia competitiva (Walter, Baptista & Augusto, 2011).

Já Wernerfelt (1984) considerou a relação intrínseca entre os recursos e produtos da organização, de forma que os recursos são os responsáveis pela criação e manufatura dos produtos e cada produto possui recursos específicos para que possam ser fabricados. Dierickx e Cool (1989), então, acresceu à isso o conceito de que existem recursos que são valiosos e raros dentro da organização.

Barney (1991), um dos expoentes da teoria, foi responsável por cunhar a vantagem competitiva como relacionada a RBV, ainda, também segregou os recursos em: físicos, humanos e organizacionais. Grant (1991) acrescentou outras três categorias com os recursos: tecnológicos, financeiros e reputacionais. Peteraf (1993) também abordou a questão da

necessidade dos recursos serem considerados valiosos para que pudessem conceber vantagem competitiva.

Mahoney e Pandian (1992) estabeleceram a ideia de competências distintivas, as quais auxiliam os recursos da organização a serem geradores de vantagem competitiva. Além desses, os conceitos de competências e capacidades foram introduzidos por Hamel e Prahalad (1990) e Teece, Pisano e Shuen (1997). Barney (2001) trouxe o conceito de que os recursos deveriam apresentar-se como: valiosos, raros, inimitáveis e terem uma certa organização, assim, criando a sigla VRIO.

2.1.1 Recursos e Capacidades

Barney (1991) preconiza quatro atributos para que os recursos da firma possuam um potencial de vantagem competitiva: a) deve ser valioso, sendo hábil de explorar as oportunidades e/ou neutralizar ameaças no ambiente da firma; b) deve ser raro entre os competidores atuais e potenciais; c) deve ser imperfeitamente imitável; e d) não pode possuir um substituto equivalente para este recurso valioso, raro e imperfeitamente imitável.

Já em Barney (2001) houve a ampliação e alteração do *framework* VRIS – valor, raridade, inimitabilidade e substituição – para VRIO, no qual a imitação e substituição foram concentradas no terceiro atributo, de forma a serem sintetizados na dificuldade de imitação. Ainda, incorporou-se a organização, que tem como intuito analisar se a empresa possui determinada organização para explorar seus recursos e capacidades. Ao introduzir a organização ao *framework*, Barney (2001, p. 172) incorporou a capacidade como um atributo para o recurso, como uma habilidade para o desenvolvimento dos recursos e da organização da empresa.

Estes atributos dos recursos da empresa servem como indicador da heterogeneidade da firma e da imobilidade de seus recursos e, portanto, quão útil os recursos detidos pela empresa geram vantagem competitiva e sustentam-nas (Barney, 2001).

2.2 Vantagem Competitiva

O termo vantagem competitiva figurou pela primeira vez na VBR no trabalho de Wernerfelt (1984). Nesse trabalho, o autor (1984) propôs o desenvolvimento de uma teoria de vantagem competitiva que fosse baseada em recursos que a empresa adquire ou desenvolve para que se pudesse implementar uma estratégia complementar ou dupla à vantagem competitiva de Porter (1986), a qual baseava-se na posição de mercado da empresa.

Além de Wernerfelt (1984), a concepção de vantagem competitiva aliada a Visão Baseada em Recursos teve mais contribuições nos trabalhos de Barney (1991) e Rumelt, Schendel e Teece (1991) e. Em ambos, pode-se observar que a criação de vantagem competitiva na empresa tinha como produto final o desempenho superior. Rumelt, Schendel e Teece (1991) articulam que, por meio de recursos de difícil imitação, a empresa geraria vantagem competitiva e, em consequência, melhoraria seu desempenho. Já Barney (1991) propôs que os recursos e capacidades ligados à cultura organizacional da empresa poderiam se responsáveis pela vantagem competitiva e desempenho financeiro superior sustentado.

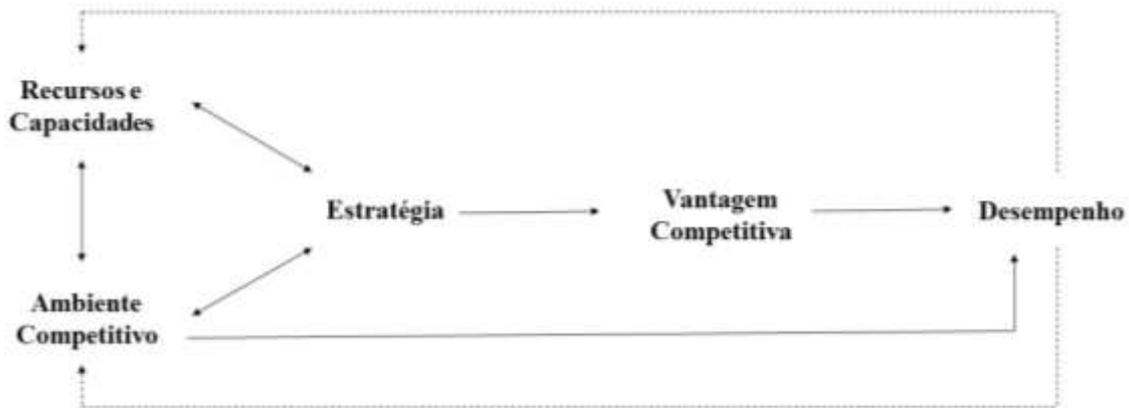
Evidencia-se, como principal objetivo em relação à vantagem competitiva, que a empresa consiga implementar uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo implementada em outra organização e que essa estratégia não possa ser copiada (Barney, 1991). Assim, compreende-se que a criação de vantagem competitiva sustentada se relaciona ao fato de que a mesma deve resistir às tentativas de ser copiada pelos concorrentes (Bridoux, Smith & Grimm, 2013).

Ainda, pode-se definir vantagem competitiva como a possibilidade da empresa de criar maior valor econômico que a concorrência em um mesmo mercado (Barney & Hesterly, 2008). Diante dos conceitos e objetivos da vantagem competitiva, observa-se que, em um mesmo mercado, existe a possibilidade de que várias empresas possuam vantagens competitivas. Todavia, apresentam-se diferentes umas das outras devido ao fato de que recursos e capacidades encontram-se combinados de formas divergentes (Barney, 2001). Dito isso, a heterogeneidade de recursos e capacidades é considerada uma condição necessária para que esses consigam contribuir na criação de vantagem competitiva (Bridoux, 2004).

Diante da concepção de vantagem competitiva, entende-se que os recursos e capacidades e o ambiente competitivo em que se insere moldam a estratégia adotada pela empresa, a qual afeta o desempenho. Esse processo responsabiliza-se por gerar novas

informações que, conseqüentemente, alteram o próprio processo (Bridoux, Smith & Grimm, 2013). Essas relações podem ser especificadas pela figura 1.

Figura 1. Framework de Vantagem Competitiva



Fonte: Adaptado de Bridoux (2004).

As estratégias adotadas pelas empresas, por meio dos recursos e capacidades, para criar vantagem competitiva, permitem que as empresas explorem suas oportunidades de mercado (Rumelt, Schendel & Teece, 1991; Barney, 2001). Para isso, deve-se verificar quais recursos são considerados valiosos, raros, inimitáveis e organizados, que permitem à empresa alcançar uma posição única no mercado. Ao adquirir essa posição única, a empresa, portanto, consegue defender-se de ameaças dos concorrentes, visto que possui um pacote de recursos e capacidades que garantem vantagem competitiva sustentada (Barney, 1991; Schroeder, Bates & Junttila, 2002; Bridoux, Smith & Grimm, 2013; Annarelli, Battistella & Nonino, 2020).

2.3 Desempenho Organizacional

De acordo com Lebas e Euske (2002), o desempenho organizacional configura-se como um somatório de todos os processos que possibilitarão aos gestores tomarem decisões de forma a criar uma organização com maior valor no futuro. Ainda, o desempenho organizacional caracteriza-se como um dos aspectos que demonstram quanto uma empresa cresceu e conseguiu se destacar no âmbito estratégico (Fernandes, Fleury & Mills, 2006).

Pesquisas sobre desempenho organizacional permeiam a literatura estratégica devido ao grande interesse das empresas em encontrar meios de melhorar esse indicador, seja o desempenho financeiro ou não-financeiro (Dess & Robinson, 1984; Gonczi, 1999). Assim, a comunidade acadêmica frequentemente aplica indicadores de desempenho de forma objetiva ou subjetiva; as formas objetivas constituem-se de faturamento, número de funcionários, resultados operacionais, entre outros e as subjetivas são dadas pela opinião do indivíduo pesquisado (Schmidt & Bohnenberger, 2009; Cao, Berkeley & Finlay, 2014).

Entende-se por desempenho de uma organização como os resultados auferidos por ela em um certo período, os quais podem ser mensurados mediante indicadores (Fernandes, Fleury & Mills, 2006). Podem-se assumir diversos critérios a serem utilizados para a definição de indicadores de desempenho, uma vez que a empresa possui uma atuação de múltiplos efeitos, tanto no ambiente interno, quanto no externo.

No tocante à indústria automotiva, verificam-se que, devido às recentes alterações e o crescimento do setor, houve maior interesse em pesquisas que se figuram as medidas de desempenho. O relacionamento entre indústria, fornecedores e clientes criou uma demanda por um tipo de mensuração que avaliasse mais que apenas os indicadores financeiros da empresa, tais quais indicadores de qualidade, produtividade, entre outros (Neto & Pires, 2012). Em relação às indústrias automotivas catarinenses, verificaram-se preocupações acerca do desempenho organizacional quanto à processos inovadores da empresa, relacionamento com o cliente e dentro da organização, qualidade, clima organizacional, obtenção de mão de obra qualificada e índices financeiros em geral (Fiesc, 2014).

Concernente aos indicadores utilizados em pesquisas empíricas sobre as relações estabelecidas entre recursos e capacidades e desempenho, observam-se em sua maioria

mensurações por meio de indicadores financeiros. Essa maneira de avaliar desempenho, todavia, prova-se inconsistente com a teoria, visto que existem outros tipos de recursos além dos financeiros, e de difícil acesso aos dados (Cao, Berkeley & Finlay, 2014).

Por meio da avaliação de desempenho organizacional pode-se informar aos gestores sobre o funcionamento das atividades da empresa, como: atendimento às necessidades e expectativas dos clientes, qualidade dos produtos, desenvolvimento de novos produtos, relacionamentos intraorganizacionais bem desenvolvidos, além de propiciar credibilidade aos processos produtivos da organização. Dados obtidos por meio de indicadores de desempenho, sejam eles financeiros ou não financeiros, habilitam a empresa a constatar, analisar e solucionar problemas, observar oportunidades e aprimorar a organização como um todo (Pereira et al., 2020).

Em ambientes extremamente competitivos e dinâmicos, critérios de desempenho como qualidade, flexibilidade, inovação e rapidez tornaram-se essenciais para as empresas. Diante disso, infere-se que para a avaliação de desempenho organizacional, devem-se figurar: (i) indicadores de desempenho financeiro e não-financeiro; (ii) direcionamento aos processos críticos do negócio; (iii) avaliação em relação aos colaboradores da empresa; (iv) mensuração de resultados e processos; (v) apoio ao processo de aprendizagem (Neves, 2002; Neves, 2011).

Ainda que a presença de indicadores não financeiros seja relevante para o desempenho organizacional, a avaliação de desempenho financeiro é também imprescindível para o bom funcionamento da empresa. Uma vez que, esses índices são responsáveis por sintetizar consequências econômicas imediatas, quantificar o lucro e satisfazer acionistas (Pereira et al., 2020). Como indicadores financeiros são desejados para que possa desenvolver a avaliação de desempenho organizacional, em pesquisas gerenciais torna-se comum a utilização da percepção do respondente acerca de seus indicadores, emprega-se esse método ao estudar relações e influências das variáveis (Delaney & Huselid, 1996).

Bamford, Dean e McDougall (2000) explica que é comum, em pesquisas, que as empresas se recusem a divulgar informações financeiras acerca do desempenho da empresa, por isso esses dados se tornam questionáveis quanto a sua veracidade e acurácia. Ainda, em estudos como Geringer e Herbert (1989), Dess e Robinson (1984), Sarkar et al. (2001) e Rauch et al. (2009) não foram observadas diferenças entre o desempenho autodeclarado e os dados em si. Além disso, Govindarajan (1988) relatou que a utilização de métodos alternativos para a avaliação de desempenho é permitida quando há razões para questionar a validade de dados objetivos de uma medida ou quando esses dados não estão disponíveis. Dessa forma, infere-se que o emprego de método de desempenho percebido mantém a confiabilidade e validade da pesquisa.

2.4 Formulação das Hipóteses

A VBR despontou como uma teoria capaz de desenvolver ferramentas que pudessem analisar a posição da empresa quanto aos recursos por ela empregados. Argumenta-se, na teoria, que os recursos internos da empresa possam ser utilizados como fonte de vantagem competitiva (Wernerfelt, 1984; Annarelli, Battistella & Nonino, 2020). Diante dessa premissa, Barney (1991; 2001) apresentou quatro atributos para que os recursos detenham o potencial de vantagem competitiva sustentada; assim, os recursos devem ser: valiosos, raros, de difícil imitação e em uma certa organização.

Assim, pressupondo que os recursos da empresa cumpram as proposições de Barney (1991; 2001), apresentando-se nessa determinada orientação, denota-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H₁: Há uma relação positiva entre a orientação de recursos e a vantagem competitiva.

O desempenho exerce um papel central na pesquisa estratégica, que abrange questões nas empresas como: as diferenças, os comportamentos, as escolhas das estratégias e como as mesmas são gerenciadas (Porter, 1986). A VBR enfatiza que os recursos e capacidades da empresa são determinantes para a vantagem competitiva e desempenho. A empresa que consegue atingir uma vantagem competitiva baseada na diferenciação deve ser capaz de melhorar seu desempenho organizacional (Peteraf, 1993).

Dessa forma, baseando-se na criação de vantagem competitiva pela empresa, apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H₂: Há uma relação positiva entre a vantagem competitiva e o desempenho organizacional.

Utiliza-se a orientação de recursos com o intuito de mensurar o quanto a empresa tende a desenvolver os seus pacotes de recursos e capacidades valiosos, raros, inimitáveis e devidamente organizados. Por meio desses pacotes de recursos que a orientação de recursos concebe um valor superior para a empresa, de forma a desenvolver um desempenho superior. Dessa forma, o relacionamento entre recursos e capacidades e desempenho é a base para a VBR (Paladino, 2007; Desarbo, Di Benedetto & Song, 2007). Dito isso, apoiando-se nos conceitos de orientação de recursos e desempenho, emergiu a seguinte hipótese:

H₃: Há uma relação positiva entre orientação de recursos e desempenho organizacional.

3 MÉTODO

3.1 População e Amostra

A população deste estudo é composta pelas indústrias automotivas catarinenses cadastradas em 2016 na Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC). O setor conta com 556 indústrias em Santa Catarina, constituído por empresas de veículos automotores e autopeças.

A escolha desse setor como objeto de estudo deveu-se pela participação econômica dessas indústrias no PIB nacional e em seu alinhamento com a ideia da corrente teórica utilizada na pesquisa, visto que se trata de um setor extremamente competitivo. Em adição a isso, o primeiro contato com a possibilidade de utilização desse segmento industrial foi realizado pela FIESC. Após a disponibilização da relação de empresas a comporem a amostra, foi enviada uma solicitação da pesquisadora, com a validação da FIESC, com a explicação do escopo do estudo, além dos discernimentos éticos da pesquisa.

Diante do total de empresas do setor automotivo de Santa Catarina, foi possível realizar contato com 227 indústrias, via telefone e *e-mail*. Após o contato inicial, os questionários foram enviados a cada empresa, dirigidos aos administradores, gestores ou responsáveis pelo tratamento das informações gerenciais e/ou administrativas da organização. Dessa forma, compôs-se a amostra da pesquisa, a qual pode ser definida como não-probabilística e por conveniência, formada por 36 indústrias, relativo a 6,48% da população, das quais foram recebidos questionários devidamente respondidos.

3.2. Elaboração do instrumento de pesquisa

Para a construção do questionário, utilizaram-se os trabalhos de Paladino (2007), Newbert (2008), Delaney e Huselid (1996) e Acquaah (2007), respectivamente para cada bloco. Assim, no bloco 1, da variável Orientação de Recursos, adaptaram-se questões de Paladino (2007). Para o bloco 2, da variável Vantagem Competitiva, adaptaram-se questões de Newbert (2008). Por fim, para o bloco 3, da variável de Desempenho Organizacional, adaptaram-se questões de Delaney e Huselid (1996) e Acquaah (2007).

Na coleta de dados relativa à orientação de recursos, vantagem competitiva e desempenho organizacional, realizou-se o procedimento da seguinte maneira:

- Para a variável orientação de recursos foram apresentadas cinco assertivas de cinco pontos na escala Likert, as quais tiveram como intuito verificar as configurações de recursos tais quais preconizadas por Barney (2001);

- A variável vantagem competitiva desenvolveu-se em dezoito assertivas de cinco pontos na escala Likert, cuja finalidade é determinar se as combinações de diferentes recursos e capacidades são responsáveis por gerar vantagem competitiva na empresa;

- As doze assertivas da variável de desempenho organizacional de cinco pontos na escala Likert objetivam examinar indicadores financeiros e não financeiros das empresas, para que se possa averiguar a relação entre recursos e capacidades, vantagem competitiva e o desempenho organizacional.

Por fim, optou-se por utilizar o tamanho como variável de controle, visto que poderia exibir diferenças significativas para as variáveis dependentes e independentes. Uma vez que, a amostra possui empresas com tamanhos com diferenças relevantes para que possam ser ignorados na pesquisa. Após o estabelecimento das variáveis, faz-se necessário apresentar o modelo teórico que norteia as relações entre as variáveis da pesquisa. Com a indicação das

variáveis, hipóteses da pesquisa e do modelo teórico, foi possível proceder na coleta e análise de dados, de forma a evidenciar o objetivo geral e específicos do estudo.

3.3 Procedimento de análise dos dados

Para mensuração da confiabilidade do instrumento de pesquisa, adotou-se o teste do coeficiente Alfa de *Cronbach*, o qual, conforme Hair et al. (2009), apresenta-se como um indicador de consistência para a análise de confiabilidade de uma escala. Os autores prescrevem um intervalo de 0,60 até 0,70 como limites inferiores para a aceitação do instrumento de pesquisa. No presente estudo, o valor calculado para o questionário todo foi de 0,943, o qual, segundo Malhotra (2012) é considerado um índice de confiabilidade alta do instrumento.

Para a verificação do índice de concordância utilizou-se o coeficiente de concordância de Kendall, o qual tem seus valores entre 0 e 1, de forma que quanto mais forte o valor, mais forte a concordância do respondente em conformidade às assertivas (Legendre, 2005). Dito isso, observou-se um índice de 0,86 de concordância, de forma a indicar alta concordância dos respondentes ao questionário.

Após a verificação da confiabilidade e concordância do questionário, efetuou-se a análise descritiva dos resultados, o qual se segregou em: caracterização dos respondentes, orientação de recursos, vantagem competitiva e desempenho organizacional. Utilizou-se a estatística descritiva para que se pudesse explicitar o perfil da amostra, ao evidenciar características dos respondentes. Quanto aos objetivos da estatística descritiva, apresentam-se a organização, sumarização e o detalhamento de dados quantitativos e qualitativos.

Com o intuito de determinar um número que relate uma medida numérica do grau de relação encontrado, utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman. O coeficiente não é vulnerável a assimetrias na distribuição ou à presença de *outliers*, assim, não há exigência de que os dados provenham de populações normais (Fávero & Fávero, 2016).

A ausência de auto correlação foi verificada em cada uma das regressões utilizadas a partir do teste de *Durbin-Watson*. Em cada uma delas o valor do teste manteve-se próximo a 2, evidenciando a ausência de auto correlação conforme Fávero e Fávero (2016).

O teste *Variance Inflation Factor* – VIF (Fator de Inflação da Variância – FIV) foi utilizado para verificar a ausência de multicolineariedade. Nas regressões utilizadas o valor permaneceu abaixo de 5, o que demonstra o atendimento ao pressuposto.

A seguir, com a finalidade de evidenciar o relacionamento entre as variáveis do estudo em questão, utilizou-se a análise multivariada. Estas variáveis devem ser identificadas e averiguadas, de forma a esclarecer qual a influência direta que dita variável apresenta no objeto em estudo. Por meio dessa percepção é possível visualizar o grau de associação entre a variável dependente e a independente (Pagano & Gauvreau, 2008). Dentre os diferentes tipos de técnicas estatísticas multivariadas, destaca-se a utilizada no presente trabalho: regressão logística multinomial.

A regressão logística apresenta-se como uma técnica útil para quando a variável dependente se figura como qualitativa, todavia, oferece mais de uma resposta (diferentes categorias). O intuito, na regressão logística multinomial, é determinar a probabilidade de ocorrência de um determinado fenômeno estudado (Fávero & Fávero, 2016). Para que se pudesse efetuar a regressão logística multinomial, utilizou-se o *software IBM SPSS Statistics*.

Para que fosse possível o cálculo da regressão logística multinomial foram utilizadas as variáveis em categorias e pelas médias das assertivas dos blocos do questionário. Assim, para as variáveis dependentes foram utilizadas as categorias, de forma a poder analisar as probabilidades de ocorrências das respostas e suas significâncias e para as variáveis independentes empregaram-se a média das assertivas, de forma a facilitar a interpretação dos resultados analisados. A construção dessas variáveis deu-se conforme Paladino (2007), Newbert (2008), Delaney e Huselid (1996) e Acquaah (2007).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DAS HIPÓTESES

4.1 Correlação entre as variáveis

As correlações entre as variáveis foram analisadas por meio do coeficiente ρ de correlação de *Spearman*. As variáveis utilizadas para a correlação foram: Vantagem Competitiva (VCOMP MED), Desempenho Organizacional (DESP MED), Orientação de

Recursos (ORMED) e Tamanho (TAMLOG). A variável de Tamanho foi utilizada como variável de controle no estudo. Para que se fossem efetuados os testes, utilizou-se os valores de tamanho em log e as outras variáveis com a média.

Tabela 1
Correlações dos resultados da pesquisa

			VCOMPME	DESPMED	ORMED	TAMLOG
rô de Spearman	VCOM	Coeficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	1,000	-	-	-
	PMED		-	-	-	-
	DESP	Coeficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	0,662**	1,000	-	-
	MED		0,000	-	-	-
	ORME	Coeficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	0,664**	0,514**	1,000	-
	D		0,000	0,001	-	-
TAML	Coeficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	0,165	0,279	0,215	1,000	
OG		0,337	0,100	0,208	-	

**A correlação é significativa no nível de 0,01 (2 extremidades)

Em relação à Orientação de Recursos e Vantagem Competitiva denota-se um valor de 0,664, assim, apresenta-se uma correlação de moderada a forte e positiva. Ainda, em Arend e Levesque (2010) verificaram-se correlações positivas entre recursos que obedecem às premissas VRIO e à criação de vantagem competitiva, todavia, não se puderam observar correlações positivas para a vantagem competitiva sustentada.

Quanto à Orientação de Recursos e Desempenho Organizacional, observa-se um valor de 0,514 para a correlação, o que evidencia uma correlação moderada e positiva. Em Paladino (2007), constataram-se correlações significativas e positivas entre orientação de recursos e desempenho financeiro e desempenho organizacional. As variáveis de Vantagem Competitiva e Desempenho Organizacional apresentam correlação significativa com valor de 0,662, esse valor também demonstra correlação de moderada a forte e positiva.

Sobre a variável tamanho, evidencia-se que não houve, no nível de 0,01, correlações estatisticamente significantes com nenhuma das outras variáveis. Dessa forma, afirma-se que, para a amostra em questão, o tamanho não apresenta nenhuma relação com as outras variáveis. Portanto, o tamanho da empresa não altera a percepção dos gestores acerca da orientação de recursos, vantagem competitiva e desempenho. Esse resultado foi comprovado na regressão logística multinomial.

4.2 Análise da Regressão Logística Multinomial

4.2.1 Análise da relação entre Vantagem Competitiva e Orientação de Recursos

A primeira análise da pesquisa investiga as relações entre a variável independente Orientação de Recursos (ORMED), a qual foi utilizada a média e a variável dependente Vantagem Competitiva (VCOMP), que se apresenta em escala (1,2,3). Essa regressão teve como intuito averiguar a hipótese 1, a qual determina que existe uma relação positiva entre orientação de recursos e vantagem competitiva.

Tabela 2
Estimativas do Parâmetro da relação entre Vantagem Competitiva e Orientação de Recursos

VCOMPa	B	Erro Padrão	Sig.	Exp(B)	95% Intervalo de Confiança para Exp (B)	
					Limite inferior	Limite superior
2,00Interceptação	-4,547	5,477	0,406			
ORMEDIA	0,834	1,285	0,516	2,303	0,186	28,593
TAMANHO	2,088	1,802	0,246	8,072	0,236	275,941

3,00Interceptação	-11,194	6,045	0,064			
ORMEDIA	2,554	1,408	0,040	12,853	0,814	202,914
TAMANHO	2,212	1,840	0,229	9,131	0,248	336,120

a. A categoria de referência é: 1,00.

Quanto à relação entre as variáveis, observou-se como significativa, utilizando-se a categoria 1 como de referência, a variável de Orientação de Recursos para a Vantagem Competitiva quando for assinalada a categoria 3 (concordo). A categoria 1 foi utilizada como referência devido à sua menor significância para os resultados.

Assim, não se pode rejeitar H_1 , a um nível de confiança de 95%, visto que há relação entre a orientação de recursos e a vantagem competitiva. Quando assinalada a orientação de recursos com concordo, há chance significativa 12,853 vezes maior da vantagem competitiva também ser considerada pelo respondente como excelente. Ainda, uma vez que o resultado é positivo, podem-se relacionar positivamente essas duas variáveis.

Os resultados mostram que pelo menos uma das variáveis utilizadas é significativa para explicar a probabilidade de ocorrência da variável dependente. Quanto à variável de tamanho, a mesma não se mostrou significativa para os resultados. Dessa forma, compreende-se que, concernente à relação entre orientação de recursos e vantagem competitiva, a diferença de tamanho entre as empresas não exhibe mudanças significativas para a amostra em questão.

Esses resultados corroboram os estudos de Lam e White (1998), os quais observaram que as orientações de recursos humanos da empresa criam vantagem competitiva para a organização. A presente pesquisa também atesta os resultados de Newbert (2008), que ratificaram que recursos valiosos e raros estão relacionados à vantagem competitiva. Já em Combs e Ketchen Jr (1999) observou-se essa relação concernente aos recursos reputacionais, todavia, a mesma relação não foi constatada em recursos organizacionais.

Em Powell e Dent-Micallef (1997) observou-se relação positiva entre os recursos humanos e criação de vantagem competitiva; todavia, em relação aos recursos organizacionais, não se pode constatar essa relação. Ainda, os resultados são consistentes com as premissas da VBR em Barney (2001), que declaram que recursos valiosos, raros, inimitáveis e com uma certa organização concedem vantagem competitiva à empresa.

4.2.2 Análise da relação entre Desempenho Organizacional e Vantagem Competitiva

A segunda análise da pesquisa averigua as relações entre a variável independente Vantagem Competitiva (VCOMP MED), em que se empregou a média e a variável dependente Desempenho Organizacional (DESP), com escala (1,2,3). A regressão logística multinomial utilizada nessa análise possui a finalidade de explorar a hipótese 2, que estabelece que há uma relação positiva entre vantagem competitiva e desempenho organizacional.

Tabela 3

Estimativas do Parâmetro da relação entre Desempenho e Vantagem Competitiva

DESP	B	Erro Padrão	df	Sig.	Exp(B)	95% Intervalo de Confiança para Exp (B)	
						Limite inferior	Limite superior
2,00Interceptação	-5,369	4,334	1	,215			
VCOMP MED	2,008	1,093	1	,050	7,446	0,874	63,413
TAMANHO	-,391	1,120	1	,727	,676	0,075	6,073
3,00Interceptação	-14,235	5,791	1	,014			
VCOMP MED	3,685	1,375	1	,007	39,843	2,692	589,777
TAMANHO	,575	1,212	1	,635	1,777	0,165	19,099

a. A categoria de referência é: 1,00.

No tocante à relação entre as variáveis, apresentou-se como significativa, empregando-se a categoria 1 como referência, a variável Vantagem Competitiva para o Desempenho Organizacional quando forem assinaladas as categorias 2 (neutro) e 3 (concordo). Com esses resultados, não se pode rejeitar H_2 , a um nível de significância de 95%, uma vez que existe relação entre vantagem competitiva e desempenho organizacional.

Ao assinalar a vantagem competitiva com neutralidade, há chance significativa 7,446 vezes maior do desempenho organizacional também ser classificado como neutro. Já em relação à concordância, ao evidenciar a vantagem competitiva com a categoria 3, existe chance significativa 39,843 vezes maior do desempenho organizacional ser classificado como “excelente”. Essas variáveis, portanto, relacionam-se positivamente.

A variável “tamanho”, novamente, apresentou-se sem significância para o estudo. Por isso, explicita-se que, referente à relação da vantagem competitiva e desempenho organizacional, a variável de tamanho não representa relevância na amostra em questão.

Os resultados em questão ratificam os achados de Newbert (2008), o qual encontrou a vantagem competitiva como relacionada ao desempenho organizacional e como variável mediadora entre recursos e capacidades e desempenho organizacional. Além disso, observou-se em Combs e Ketchen Jr (1999) essa mesma relação ao se analisar a vantagem competitiva como central na intermediação entre recursos e capacidades e desempenho.

Em Runyan, Huddleston e Swinney (2007), constatou-se que, por meio do uso de recursos reputacionais, apresentar vantagem competitiva melhorou o desempenho organizacional. Ainda, em Leonidou et al. (2013) verificou-se a relação entre a vantagem competitiva e o aumento no desempenho financeiro e de mercado.

Por fim, os resultados validam as premissas da VBR, as quais estabelecem que a criação de vantagem competitiva acarreta em melhores desempenhos para a empresa (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991).

4.2.3 Análise da relação entre Desempenho Organizacional e Orientação de Recursos

A terceira análise da pesquisa explora as relações entre a variável independente Orientação de Recursos (ORMED), mensurada pela média e a variável dependente Desempenho Organizacional (DESP), a qual utilizou-se escalas (1,2,3). Essa análise verifica a hipótese 3, de que existe uma relação positiva entre orientação de recursos e desempenho organizacional.

Tabela 4

Estimativas do Parâmetro da relação entre Desempenho e Orientação de Recursos

DESP ^a	B	Erro Padrão	df	Sig.	Exp(B)	95% Intervalo de Confiança para Exp(B)	
						Limite inferior	Limite superior
2,00Interceptação	-,404	3,330	1	,903			
ORMED	,546	,763	1	,474	1,726	,387	7,695
TAMANHO	-,243	,975	1	,803	,784	,116	5,304
3,00Interceptação	-4,658	3,670	1	,204			
ORMED	1,092	,826	1	,186	2,981	,590	15,063
TAMANHO	,743	1,010	1	,462	2,103	,291	15,218

a. A categoria de referência é: 1,00.

Quanto à relação entre as variáveis, não se evidenciou significância em nenhuma das relações. A variável de orientação de recursos não se apresenta estatisticamente significativa para nenhuma das categorias concernente ao desempenho organizacional, na presente amostra. Dito isso, por meio desses resultados, explicita-se que não é possível aceitar H_3 , dado que a relação entre orientação de recursos e desempenho organizacional não pode ser provada estatisticamente. No que se refere à variável de tamanho, mais uma vez, demonstrou-se sem significância para a relação proposta.

Esses resultados divergem dos encontrados por Paladino (2007), a qual observou relação significativas e positivas para orientação de recursos e desempenho organizacional. Os resultados também são contrários aos de Irwin, Hoffman e Lamont (1998), os quais encontraram relação entre recursos raros, valiosos, inimitáveis e de uma certa organização e o desempenho organizacional.

5 CONCLUSÕES

A pesquisa em questão buscou analisar a relação entre os recursos e capacidades, a vantagem competitiva e o desempenho organizacional. Procurou-se entender, por meio da percepção dos responsáveis pelas informações gerenciais das organizações pesquisadas, se os recursos e capacidades, obedecendo as premissas da VBR, tinham relação com a criação de vantagem competitiva e desempenho superior.

Observando-se a pergunta da pesquisa, percebem-se as relações que puderam ser estabelecidas, dada a amostra estudada, entre recursos e capacidades e vantagem competitiva e entre vantagem competitiva e desempenho organizacional. A literatura apresentada no presente trabalho apresentou concordância, em sua maioria, com essas relações que foram observadas.

Já a relação direta entre recursos e capacidades e desempenho organizacional, não se estabeleceu conforme presumido. Saliencia-se que, dada a discordância da literatura nesse caso, podem-se fazer algumas inferências. Na literatura abordada, nenhum dos estudos foi realizado no Brasil, assim, essa peculiaridade do local aonde a pesquisa foi realizada pode influenciar certas divergências de resultados. Ainda, o fato do presente estudo não ser longitudinal influi no resultado com relação ao período no qual ele foi efetuado. Em dezembro de 2016, período utilizado para a coleta e análise de dados, o Brasil encontrava-se num período de recessão econômica, de forma que, provavelmente, os fatores externos também foram responsáveis pelas afirmações dos respondentes acerca do desempenho.

Tal como toda pesquisa, este estudo apresenta algumas limitações. A primeira limitação do estudo apresenta-se em relação à amostra da pesquisa, a qual se constituiu de um grupo de empresas que não representam a totalidade do setor. Em decorrência do tamanho da amostra, as inferências feitas nesse trabalho não permitem generalizações. Quanto ao instrumento de coleta de dados, destaca-se que o questionário se norteia na percepção dos respondentes. Assim, é possível que a aplicação do mesmo instrumento para outro setor ou para profissionais diferentes gere resultados diferentes dos apresentados. Por fim, como todo método de pesquisa, existem limitações para a utilização da regressão logística multinomial. A temporalidade do estudo também se figura como uma limitação, visto que o estudo foi transversal e não analisou as variações das respostas por um determinado período de tempo.

Por fim, apesar das dificuldades que se apresentam para o desenvolvimento de pesquisas na área da contabilidade gerencial, algumas sugestões para pesquisas futuras devem ser consideradas. Sugere-se que a mesma análise de variáveis seja feita em diferentes ambientes empresariais, de forma a entender os diversos comportamentos dos setores da economia. Ainda, propõe-se que essa análise seja feita, nas mesmas empresas, com o responsável pelas informações gerenciais e outras pessoas que ocupam funções decisórias na organização, com a finalidade de comparar resultados e minimizar o viés trazido por observar-se apenas uma ótica.

REFERÊNCIAS

- Acquaah, M. (2007). Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy. *Strategic management journal*, 28(12), 1235-1255.
- Annarelli, A.; Battistella, C. & Nonino, F. (2020). Competitive advantage implication of different Product Service System business models: Consequences of 'not-replicable' capabilities. *Journal of Cleaner Production*, v. 247, p. 119121.
- Arend, R. J., & Lévesque, M. (2010). Is the resource-based view a practical organizational theory?. *Organization Science*, 21(4), 913-930.
- Bamford, C. E., Dean, T. J., & McDougall, P. P. (2000). An examination of the impact of initial founding conditions and decisions upon the performance of new bank start-ups. *Journal of business venturing*, 15(3), 253-277.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n.1, p.99-120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2008). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Pearson Prentice Hall.
- Brahma, S. S., & Chakraborty, H. (2011). From industry to firm resources: Resource-based view of competitive advantage. *IUP Journal of Business Strategy*, 8(2), 7.

- Bridoux, F. (2004). *A resource-based approach to performance and competition: an overview of the connections between resources and competition*. Luvain, Belgium Institut et de Gestion, Universite Catholique de Louvain, 2(1), 1-21.
- Bridoux, F., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (2013). The management of resources: Temporal effects of different types of actions on performance. *Journal of Management*, 39(4), 928-957.
- Cao, D., Berkeley, N., & Finlay, D. (2014). Measuring sustained competitive advantage from resource-based view: survey of chinese clothing industry. *Journal of Sustainable Development*, 7(2), 89.
- Combs, J. G., & Ketchen Jr, D. J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic management journal*, 867-888.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.
- Desarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., & Song, M. (2007). A heterogeneous resource based view for exploring relationships between firm performance and capabilities. *Journal of modelling in management*, 2(2), 103-130.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. 1984. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3), 265-273.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., & Mallon, M. R. (2019). When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit. *Journal of Management Studies*, v. 56, n. 4, p. 758-787.
- Fávero, P., & Fávero, L. P. (2016). *Análise de dados: modelos de regressão com Excel®, Stata® e SPSS®* (Vol. 1). Elsevier Brasil.
- Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC. (2014). *A indústria automotiva em Santa Catarina*. Florianópolis: Fiesc, 2014. 64 p.
- Fernandes, H.R. B., Fleury, T.L.M., & Mills, J. (2006). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 46(4), 1-18.
- Geringer, J. M., & Hebert, L. (1989). Control and performance of international joint ventures. *Journal of international business studies*, 20(2), 235-254.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, p. 114-135, Spring.
- Gonczi, A. (1999). *Competency-based learning: a dubious past – an assured future?* In: Boud, D. & Garrick, J. (Org.). Understanding learning at work. London: Routledge.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.
- Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of management Journal*, 31(4), 828-853.
- Irwin, J. G., Hoffman, J. J., & Lamont, B. T. (1998). The effect of the acquisition of technological innovations on organizational performance: A resource-based view. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1), 25-54.
- Lam, L. W., & White, L. P. (1998). Human resource orientation and corporate performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 351-364.
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). A conceptual and operational delineation of performance. In: NEELY, A, *Business performance measurement: Theory and practice*, 65-79.
- Legendre, P. (2005). Species associations: the Kendall coefficient of concordance revisited. *Journal of agricultural, biological, and environmental statistics*, 10(2), 226-245.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35, 94-110.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363-380.

- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Bookman Editora.
- Neto, S., & Pires, I. (2012). Medição de desempenho em cadeias de suprimentos: um estudo na indústria automobilística. *Gestão & Produção*, 19(4), 733-746.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 29(7), 745-768.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28(2), 121-146.
- Paladino, A. (2007). Investigating the drivers of innovation and new product success: a comparison of strategic orientations. *Journal of Product Innovation Management*, 24(6), 534-553.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pereira, A. F. A., Stocker, F., Mascena, K. M. C. D., & Boaventura, J. M. G. (2020). Desempenho Social e Desempenho Financeiro em Empresas Brasileiras: Análise da Influência do Disclosure. *BBR. Brazilian Business Review*, 17(5), 540-558.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Campus.
- Powell, T. C., & Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. *Strategic management journal*, 375-405.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic management journal*, 12(S2), 5-29.
- Runyan, R. C., Huddleston, P., & Swinney, J. L. (2007). A resource-based view of the small firm: Using a qualitative approach to uncover small firm resources. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), 390-402.
- Sarkar, M. B., Echambadi, R., Cavusgil, S. T., & Aulakh, P. S. (2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Journal of the academy of marketing science*, 29(4), 358-373.
- Schmidt, S., & Bohnenberger, M. C. (2009). Perfil empreendedor e desempenho organizacional. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 13(3).
- Schroeder, R. G., Bates, K. A., & Junttila, M. A. (2002). A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. *Strategic management journal*, 23(2), 105-117.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.
- Walter, S. A., Baptista, P.D.P., & Augusto, P. O. M. (2011). Visão baseada em recursos: uma análise dos delineamentos metodológicos e da maturidade dessa abordagem na área de estratégia do EnANPAD 1997-2007. *Revista Ciências Administrativas*, 17(1), 112-145.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.