

## Um ensaio teórico: a teoria *Resource-Based View* e a teoria *Dynamic Capabilities*

---

*Vidigal Fernandes Martins*

Mestre em Engenharia da Produção e Doutorando em Administração pela EAESP/FGV.  
e-mail: vidigalfgv@gmail.com

*Vinícius Silva Pereira*

Mestre em Administração e Doutorando em Administração pela EAESP/FGV.  
e-mail: viniuss56@gmail.com

**Resumo:** Este ensaio teórico tem o objetivo de apresentar e explorar, no contexto das estratégias competitivas, as teorias *Resource-Based View* (RBV) e *Dynamic Capabilities*. Estas últimas consistem de processos estratégicos organizacionais específicos como desenvolvimento de produto, associações, e tomada de decisões estratégicas que geram valor para as firmas em mercados dinâmicos. A ligação das *dynamic capabilities* com a RBV ocorre a partir da manipulação dos recursos estratégicos que criam e geram valor. Isto porque a RBV apresenta-se como uma teoria que permite compreender de que forma a vantagem competitiva no contexto das firmas é alcançada e como é sustentada. Assim, o olhar se focaliza na perspectiva da organização dentro do ambiente interno das firmas. Contudo este trabalho, a partir das duas teorias, constitui-se num complemento para a organização no campo da estratégia, quer seja na análise da estrutura da indústria, quer seja na escolha do seu posicionamento estratégico.

**Palavras-chave:** Teorias da Estratégia. *Dynamic capabilities*. *Resourced Based View*.

**Abstract:** This theoretical essay aims at presenting and exploring, in the context of the competitive strategies, the theories *Resource-Based View* (RBV) and *Dynamic Capabilities*. These ones consist of specific organizational strategic processes as development of product, associations, and the taking of strategic decisions which generate value for the enterprises in dynamic markets. The link between the *dynamic capabilities* with the RBV occurs considering the manipulation of the strategic resources that create and generate value, because the RBV presents itself as a theory that permits to understand how the competitive advantage in the context of the enterprises is reached and how it is sustained. This way, the view is focused on the perspective of the organization inside the atmosphere of the enterprises. However, this work, considering both theories, consists of a complement for the organization in the field of the strategy, be it in the analysis of the structure of the industry, be it in the choice of its strategic position.

**Keywords:** Theories of strategy; *Dynamic capabilities*; *Resourced Based View*.

## 1. Introdução

O presente artigo, caracterizado como um ensaio teórico, analisa as relações teóricas existentes entre as teorias *Dynamic Capabilities*, ou capacidades dinâmicas, e a *Resource-Based View* (RBV), e a sua relação com a administração estratégica. Tem-se observado no campo das estratégias competitivas uma grande discussão de autores clássicos, que argumentam o aumento da complexidade e dinamicidade dos ambientes de negócios (PORTER; 1980; 1989; HAMEL; PRAHALAD, 1990; GRANT, 1991; D'AVENI, 1995; BARNEY; HESTERLY, 2007). Estes autores argumentam sobre as incertezas crescentes e a hipercompetição, em que vantagens competitivas tendem a ser rapidamente imitadas ou superadas pelos concorrentes.

A metodologia adotada para este trabalho consiste num ensaio teórico, realizado a partir de pesquisa bibliográfica. Um ensaio teórico consiste na união ou segregação de dois campos teóricos que até então não se relacionavam (ALVESSON, 2000). Este trabalho propõe a discussão de conceitos acerca da RBV e capacidades dinâmicas, propondo pontos integradores.

Neste contexto, sobreviver e prosperar não é tarefa fácil em ambientes de acirrada competição; torna-se necessário que as empresas sejam capazes de se ajustar, com maior rapidez e eficácia, às crescentes ameaças e oportunidades impostas por seus ambientes em crescente transformação (OLIVEIRA et al., 2007).

Assim, fatores como flexibilidade, rapidez e inovação contínua em processos, bens e serviços oferecidos pelas empresas aos seus mercados consumidores passam a ser considerados como potenciais fontes de vantagem competitiva e podem determinar o sucesso ou o fracasso de uma empresa no mercado em que atua ao longo do tempo (NELSON & WINTER, 1982; PORTER, 1985; BARNEY & CLARK, 2007; TIGRES, 2006).

Este ensaio teórico está estruturado da seguinte forma: na primeira parte são apresentados o contexto e o objetivo da pesquisa; na segunda parte, são analisados alguns conceitos de capacidades dinâmicas e administração estratégica e os principais desafios enfrentados pelos estrategistas em mantê-la por longos períodos de tempo (sustentabilidade); em seguida, são analisados os fundamentos básicos da corrente teórica no campo da estratégia empresarial que aborda a empresa sob a perspectiva dos recursos e capacidades – a Visão Baseada em Recursos da empresa (RBV).

## 2. *Dynamic Capabilities* e administração estratégica

Como as empresas privadas alcançam e mantêm vantagem competitiva e criam e capturam riquezas em ambientes de rápida mudança tecnológica? Para responder a esta questão, os autores desenvolvem o conceito de *Dynamic Capabilities* ou capacidades dinâmicas. Estas são entendidas como as habilidades que as empresas têm de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder às mudanças rápidas que ocorrem no ambiente. Reflete a habilidade de uma empresa de inovar suas vantagens competitivas dado sua *path dependence* (dependência do passado) e posicio-

namento de mercado. O termo “capacidades” enfatiza o papel que a administração estratégica tem de adaptar, integrar e reconfigurar habilidades, recursos e competências internas e externas para dar respostas às demandas do ambiente mutável. O termo “dinâmicas” refere-se à capacidade de renovar competências em congruência com o ambiente.

Para desenvolver esse conceito os autores revisitam os três paradigmas de estratégia existentes:

- o paradigma dominante de Porter (1980) do modelo das cinco forças competitivas, baseado no paradigma da organização industrial estrutura-conduta-desempenho, que enfatiza as ações que as empresas podem realizar para criar uma estratégia de defesa contra as forças competitivas;
- o paradigma do conflito estratégico, também baseado no modelo estrutura-conduta-desempenho, colocada por Shapiro (1989), que usa as ferramentas da teoria dos jogos para entender e formalizar as interações estratégicas entre firmas rivais. Esse paradigma vê as vantagens competitivas como o grau de efetividade que as empresas conseguem desestabilizar seus rivais por meio de estratégias de investimentos, de preços e de controle de informações. A adoção dessas estratégias influencia o comportamento e as ações das firmas rivais e conseqüentemente do ambiente de mercado;
- o paradigma da visão baseada em recursos que vê as vantagens competitivas como advindas da idiosincrasia das firmas e não do ambiente de mercado. Ou seja, as vantagens competitivas advêm das capacidades específicas das empresas em desenvolver e administrar recursos e ativos escassos que são inimitáveis ou difíceis de imitar.

Uma comparação entre esses paradigmas sugere que numa perspectiva do paradigma das forças competitivas uma empresa deveria seguir os seguintes passos para decidir entrar ou não mercado: (1) escolher uma indústria (baseado na sua atratividade estrutural); (2) escolher uma estratégia racional baseada na conjectura dos demais competidores; (3) se ainda não possuir, adquirir ou obter ativos essenciais para competir no mercado (nesta perspectiva os ativos são facilmente obtidos ou comprados no mercado, não havendo problemas em consegui-los).

De uma perspectiva da visão baseada em recursos, ativos essenciais não são rapidamente desenvolvidos, não são simples de serem adquiridos (se fossem, não seriam recursos estratégicos) e mesmo que se consiga adquiri-los, são caros e aumentariam a renda do competidor que o vendeu, colocando-o novamente em vantagem. Segundo esse paradigma as empresas devem seguir os seguintes passos para decidir entrar ou não no mercado: (1) identificar seus recursos que são únicos (2) decidir em qual mercado esses recursos conseguirão o melhor desempenho (renda); (3) decidir qual a melhor forma de utilização desses ativos (se são para gerar produtos e serviços para o mercado, integrar com mercados relacionados ou vender os próprios ativos para empresas em negócios relacionados).

Esses três paradigmas não são suficientes para explicar o ganho e manutenção de vantagens competitivas em ambientes cada vez mais demandantes e mutáveis. Por exemplo, em ambientes onde as assimetrias nas vantagens competitivas são enormes, o competidor mais forte geralmente vence, o que torna intuitiva a análise feita pelo paradigma do conflito estratégico. Cool e Schendel (1988) mostraram que empresas dentro de um mesmo grupo estratégico apresentam diferenças significativas de desempenho. Rumelt (1991) mostra que as diferenças de desempenhos dentro de uma mesma indústria são maiores que entre indústrias diferentes. Esses achados colocam em xeque o modelo estrutura-conduta-desempenho.

Vencedores num mercado global têm sido as firmas que se mostraram flexíveis por meio de respostas rápidas ao ambiente e inovação dos produtos agregada à capacidade de gerenciar competências internas e externas. Ou seja, mesmo que as empresas possuam ativos específicos, esses por si só não garantem a vantagem competitiva. Por isso são necessárias as capacidades dinâmicas.

Os autores identificaram três fatores que distinguem as competências e capacidades dinâmicas de empresas. São eles: (a) processos, (b) posicionamentos, (c) passado.

*Processos* são entendidos como a forma com que as coisas são feitas na empresa, ou seja, suas rotinas, padrões de práticas correntes e aprendizado. Têm três papéis: (a) coordenação/integração (conceito estático), (b) aprendizado (conceito dinâmico), (c) reconfiguração (conceito de transformação). A integração/coordenação está relacionada à capacidade que os administradores têm de coordenar e integrar atividades e tecnologias internas e externas. Essa capacidade de coordenação/integração leva à diferenciação das competências entre empresas, dificultando a imitação por firmas concorrentes (ex.: Toyota ao criar JIT, TQC, kaizen, kanban, etc). O aprendizado refere-se ao processo com que a repetição e experimentação possibilitam atividades de serem realizadas de maneira melhor e mais rápida. Também permite a identificação de novas oportunidades de produção. Envolve tanto toda organização quanto habilidades individuais. O conhecimento gerado pelo aprendizado resulta em novos padrões de atividade, rotinas ou nova lógica de organização. Reconfiguração e transformação estão ligadas à habilidade do senso de reconfiguração da estrutura de ativos da empresa e à realização das mudanças internas e externas necessárias. Requer constante pesquisa de mercados, tecnologia e desejo de adotar as melhores práticas (*benchmarking*).

*Posicionamento* é entendido como situação corrente específica da tecnologia, propriedade intelectual, ativos complementares, reputação, ativos estruturais (integração vertical e horizontal), ativos institucionais (providos pelo ambiente), base de clientes e suas relações externas com fornecedores e *stakeholders*.

Por *passado* entende-se que sejam as estratégias alternativas disponíveis para a empresa, e a presença ou ausência de retornos crescentes e observância ao *path dependence*. Ou seja, o futuro para onde uma firma deseja ir depende de seu posicionamento atual e passado. Sua posição atual, por sua vez, depende da sua posição passada. Portanto a história da firma é importante para construção de vantagens competitivas.

Competências podem prover vantagem competitiva e gerar rendas somente se elas forem baseadas numa coleção de rotinas, habilidades, e ativos complementares *que são difíceis de replicar ou imitar*. Ativos tecnológicos e rotinas podem ser protegidos por

um sistema de proteção à propriedade intelectual ou por acúmulo de conhecimento tácito.

Estabeleceu-se um novo paradigma no campo da estratégia denominado de capacidades dinâmicas, que se diferenciam dos demais paradigmas estratégicos então existentes, sendo ele mais adequado para entender como as empresas privadas criam e capturam riquezas, bem como alcançam e mantêm vantagem competitiva em ambientes de rápida mudança tecnológica. Nesse paradigma a vantagem competitiva pode ser entendida por meio da combinação de processos, posicionamentos e passado das empresas capazes de gerar rotinas, habilidades e ativos difíceis de imitar ou replicar. Veja-se um quadro comparativo que apresenta as principais características dos paradigmas de estratégia.

Quadro 1: Paradigmas da Estratégia

Paradigma	Raízes teóricas	Autores/trabalhos representativos	Pressupostos da racionalidade dos administradores	Unidades fundamentais de análise	Capacidade de reorientação estratégica no curto prazo	Papel da estrutura da indústria	Aspecto central
Atenuação das forças competitivas	Mason, Bain	Porter (1980)	Racional	Indústrias, empresas, produtos	Alta	Exógeno	Condições estruturais e posicionamento da concorrência
Conflito estratégico	Machiavelli, Scherlling, Cournot, Nash, Harsanyi, Shapiro	Ghemawat (1986), Shapiro (1989), Bandenburger e Nalebuff (1995)	Hiper-racional	Empresas, produtos	Quase infinita	Endógeno	Interações estratégicas
Visão baseada em recursos	Penrose, Selznick, Cristense, Andrews	Rumelt (1984), Chandler (1966), Wernerfelt (1984), Teece (1980, 1982)	Racional	Recursos	Baixa	Endógeno	Fungibility dos ativos
Capacidades dinâmicas	Schumpeter, Nelson, Winter, Teece	Dosi, Teece e Winter (1989), Prahalad e Hamel (1990), Hayes e Wheel-	Racional	Processos, posicionamentos e passado	Baixa	Endógeno	Acumulação de ativos, replicabilidade e inimitabilidade

		wright (1984), Dierickx e Cool (1989) Porter (1990)					
--	--	--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores

As organizações têm capacidades naturais que o autor chama de capacidades dinâmicas no nível zero. Essas capacidades estão presentes quando as organizações oferecem o mesmo produto para o mesmo público, durante certo período de tempo. Posteriormente essas organizações podem ter novas capacidades dinâmicas que podem ser crescentes e ocorrem quando, por exemplo, a organização resolve desenvolver novos produtos, novos serviços, entrar em novos nichos, etc.

Essas novas capacidades dinâmicas podem ser hierarquizadas. Para sua realização são necessários altos investimentos para criar e manter os novos padrões, porém as organizações podem fazer mudanças sem se envolver com essas capacidades dinâmicas, por meio do que ele chama de “solução de problema *ad hoc*”.

A criação ou não de altas capacidades dependem dos custos e benefícios do investimento em relação aos custos e benefícios das “soluções de problemas *ad hoc*” e também dos “níveis do jogo” em que ocorre a competição estratégica. Muitos estudiosos são céticos com relação à importância das capacidades dinâmicas. Alguns as consideram a solução para a vantagem competitiva e outros duvidam de sua eficiência e eficácia.

Winter (2003) apresenta o conceito de:

- *Capacidade organizacional*: uma capacidade organizacional é uma rotina de alto nível (ou uma coleção de rotinas) que juntamente com os seus fluxos de entrada de execução, confere à organização uma gestão de um conjunto de opções de decisão para a produção de resultados significativos de um tipo particular.
- *Rotina*: de comportamento – que é aprendido, altamente padronizado, repetitivo ou quase repetitivo, fundada em parte no conhecimento tácito.
- *O “nível zero” na hierarquia de capacidade*: para se explicar a hierarquia das taxas de mudanças é necessário identificar qual é o “nível zero”. O nível zero está ligado às capacidades de “como ganhar a vida agora”. São as capacidades básicas para produzir e receber pela produção. É interessante notar que o “nível zero” é apenas definido localmente. Para uma empresa que faz a sua própria, a produção e venda do produto é uma atividade de ordem “zero” (atividade fim). Para um laboratório independente de P & D, o desenvolvimento de novos produtos é uma atividade de ordem “zero” (atividade fim).

É possível mudar sem ter uma capacidade dinâmica. As mudanças são frutos de alterações previsíveis ou não no ambiente organizacional; de problemas internos ou de decisões da alta administração. Às vezes as mudanças são necessárias para “comba-

ter incêndios”. Para mudanças em situações não rotineiras, o autor sugere as “soluções de problemas *ad hoc*”. Estas não são ações altamente padronizadas e não são repetitivas; assim, a “solução de problema *ad hoc*” e o exercício da “capacidade dinâmica” são duas maneiras diferentes tratar a mudança – ou duas categorias que agrupam várias diferentes maneiras de mudar. Às vezes a aplicação prática da “capacidade dinâmica” necessita, em alguns momentos, da complementação com a aplicação de “soluções de problemas *ad hoc*”.

Verifica-se que as capacidades dinâmicas geralmente envolvem, em longo prazo, compromissos de recursos especializados. Quanto mais abrangente e detalhada a padronização da atividade envolvida, maiores tendem a ser os custos.

O autor afirma que é necessário que se observe a real necessidade de aplicação da capacidade dinâmica, pois esta pode gerar custos adicionais maiores do que os benefícios advindos de sua utilização. O autor também afirma que, em contraste com os custos da capacidade dinâmica, os encargos da “solução de problema *ad hoc*” são mais leves.

Os concorrentes que utilizam “solução de problema *ad hoc*” contam com custos menores. Ele afirma que se oportunidades para mudanças competitivas significantes são suficientemente espaçadas ou suficientemente dispendiosas para sua realização; então o custo adicional da capacidade dinâmica não será compensado por benefícios correspondentes – mesmo se um sucesso ocasional notável sugira o contrário.

Provavelmente, alguns dos mistérios e confusões em torno do conceito de capacidade dinâmica surgem da ligação muito forte entre as noções generalizadas de eficácia em lidar com mudanças e fórmulas genéricas de vantagem competitiva sustentável.

O argumento aqui é que o entendimento é oferecido quebrando-se esta ligação. Não existe nenhum tipo de barreira contra todas as contingências. O investimento em capacidades dinâmicas (de qualquer ordem) pode ser uma barreira parcial contra a obsolescência das capacidades atuais, e às vezes pode render uma vantagem relativamente sustentável. Isto é evidente a partir da natureza da capacidade dinâmica, como definido aqui.

### **3. A *Resource-Based View* (RBV) ou Teoria Baseada em Recursos (VBR)**

O conceito *Resource-Based View* (RBV) foi inicialmente apresentado por Wernerfelt (1984) em um artigo publicado na *Strategic Management Journal* no ano de 1984. Pesquisadores como Barney (1991) e Peteraf (1993), apoiados nos estudos de Penrose (1959) sobre a Teoria do Crescimento da Firma, apresentaram contribuições importantes para o desenvolvimento e popularização da teoria RBV nos meios acadêmicos e empresariais nos últimos anos. Atualmente, a RBV tem sido entendida na literatura como uma teoria econômica que sugere que o desempenho das empresas depende dos tipos de recursos e capacidades que elas controlam (*Desempenho Empresarial = f {Recursos, Capacidades, Controle}*); onde se entende que o desempenho empresarial é função dos recursos, capacidades e controle). De acordo com Barney e Hesterly (2007, p. 91) recur-

tos devem ser entendidos como “os ativos tangíveis e intangíveis que uma empresa utiliza para criar e implementar suas estratégias”, e capacidades como “um subgrupo de recursos que permitem que uma empresa tire vantagem de seus outros recursos”.

Para explicar por que duas empresas operando em um mesmo setor apresentam resultados diferentes, Barney e Hesterly (2007) ressaltam duas suposições básicas sobre os recursos e capacidades que as empresas controlam: heterogeneidade da imobilidade dos recursos e capacidades. No primeiro caso, argumentam os autores, “empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades, mesmo que estejam competindo em um mesmo setor” (BARNEY & HESTERLY, 2007, p.65). A heterogeneidade de recursos significa que, para determinado ramo de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes em realizar determinadas atividades do que outras (BARNEY & HESTERLY, 2007). No segundo caso, a questão central volta-se para o tempo em que essas diferenças existentes entre recursos e capacidades podem ser sustentadas pelas empresas. Isso pode ocorrer, segundo os autores, porque pode ser muito custoso para as empresas, sem certos recursos e capacidades, desenvolvê-los ou adquiri-los. Desta maneira, ao se considerar essas duas suposições juntas, pode-se explicar por que algumas empresas superam outras, mesmo que estejam todas competindo no mesmo setor, como argumentam Barney e Hesterly (2007, p. 65):

[...] se uma empresa possui recursos e capacidades valiosos que outras poucas empresas possuem, e se essas outras empresas consideram muito custoso imitar esses recursos e capacidades, a empresa que possui esses ativos tangíveis e intangíveis pode obter uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 65).

Para estes autores, recursos e capacidades podem ser categorizados em financeiros, físicos, humanos e organizacionais.

#### ***4. Considerações finais***

Um conjunto de modelos e teorias tem sido proposto na academia para explicar o fenômeno da sustentação de desempenhos superiores por parte de determinadas empresas em seus setores industriais. Dentre os principais, destacam-se os modelos econômicos da Organização Industrial (OI), da Visão Baseada em Recursos (RBV), dos Processos de Mercado e das Capacidades Dinâmicas (VASCONCELOS & CYRINO, 2000). No decorrer dos últimos anos, percebe-se o deslocamento das discussões sobre o fenômeno em questão para as características internas das empresas (recursos e capacidades), sem deixar de lado a influência das forças ambientais que afetam o comportamento e os desempenhos empresariais. Percebeu-se neste ensaio que o conceito de *dynamic capabilities* ou capacidades dinâmicas é uma adição útil para o *kit* de ferramentas de análise estratégica, mas a análise estratégica em si continua a ser uma questão de compreensão de como os atributos idiossincráticos da firma individual afetam suas perspectivas em um contexto competitivo particular. Este ensaio teórico não teve o objetivo

de esgotar o assunto, contudo apresentar a visão dos principais autores, que discutem o tema no campo da estratégia para a geração da vantagem competitiva.

### *Referências*

ALVESSON, M., SKOLDBERG, K. *Reflexive Methodology: new vistas for Qualitative Research*, London: Sage Publications, 2000.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.

BARNEY, Jay B. Is the Resource-Based "View" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 41-56, Jan. 2001.

BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University, 2007.

BARNEY, Jay.; HESTERLY, W.S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DOSI, G.; Nelson, R.; Winter, S. (org.) *The nature and dynamics of organizational capabilities*. New York: Oxford University Press, 2000.

DIERICKI, I.; Cool, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. v. 35, n. 12, dez. 1989.

FULD, L. M. *The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*. New York: John Wiley & Sons, 1995.

GRANT, Robert M. The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring 1991.

OLIVEIRA, P.H.; ALMEIDA, P.P., LACERDA, J.M. Práticas de inteligência competitiva no setor varejista de Belo Horizonte: um estudo exploratório, in: *20º Congresso Internacional de Administração*, 2007, Ponta Grossa: UEPG, 2007.

NELSON, R.R.; WINTER, S.G. *The Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press, 1982.

PENROSE, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Oxford University Press, 1959.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*. v. 14, p. 179-191, 1993.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/Jun. 1990.

PRIEM, R.; Butler, J. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *The Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, Jan 2001.

RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. *Fundamental issues in strategy*. Cambridge: Harvard Business School Press, 1994.

TEECE, D. J.; PISANO G. SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, vol.18:7, 509-533, 1997.

TIGRES, P.B. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TYSON, K. W. M. *The complete guide to competitive intelligence*. Lisle (Chicago): Kirk Tyson International, 1998.

VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 4, 2000.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr.-June. 1984.

WINTER, S. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. v. 24, p. 991-995, 2003.