Revista Educação, Direito e Sociedade

ISSN 3086-2531

SOCIEDADE E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: UM QUADRO COMPARATIVO ENTRE OS MODELOS TEÓRICOS DE VANTAGEM COMPETITIVA E SUA INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO DE UMA NAÇÃO

SOCIETY AND BUSINESS STRATEGIES: A COMPARATIVE FRAMEWORK BETWEEN THEORETICAL MODELS OF COMPETITIVE ADVANTAGE AND THEIR INFLUENCE ON THE SOCIOECONOMIC DEVELOPMENT OF A NATION

Cleomar Marcos Fabrizio
Graduação em administração. Especialização em Administração. Mestrado em Desenvolvimento. Doutorado em Administração. Experiencia em gestão estratégica, de marketing e pública.
Orcid: https://orcid.org/0000-0003-4246-3073
https://lattes.cnpq.br/6248111302615769

Nestor Henrique De Cesaro
Graduado em Administração. Especialista em Gestão Universitária. Mestre em Administração. Possui experiência em gestão financeira e estratégica.
Orcid: https://orcid.org/000.0003-2451-5298
http://lattes.cnpq.br/7982538384935730

Glauco Oliveira Rodrigues
Graduado em Redes de Computadores. Mestrado em Administração. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria.
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-3249-1057
http://lattes.cnpq.br/9943217673304581

RESUMO: O estudo busca analisar a relação das estratégias empresariais e a sociedade a partir de um comparativo entre os quatro modelos de vantagem competitiva: teoria de posicionamento estratégico da indústria, teoria dos recursos, teorias de processos de mercado, e a teoria das capacidades dinâmicas, já tratados pela academia, verificando as variáveis que mostram a existência de estratégias coletivas entre os recursos competitivos utilizados em cada modelo. A estratégia coletiva, consiste em um modelo que parece emergir numa tentativa de as firmas conseguirem manter uma posição duradoura e sustentável no mercado, competindo e cooperando ao mesmo tempo. Este modelo está ligado às alianças e parcerias que as empresas têm feito na busca de resultados mais positivos nas relações interorganizacionais, mas nos modelos também existem estratégias que parecem negar tais

ISSN 3086-2531

parcerias e cooperações, assim o artigo busca mostrar tais variáveis de análise e seu impacto na sociedade. As estratégias coletivas têm uma importante influência no desenvolvimento socioeconômico das sociedades**,** no momento em que as empresas buscam reforçar sua posição mercadológica não só competindo, mas também cooperando entre si.

Palavras-chaves: Sociedade; Vantagem Competitiva; Estratégias Empresariais; Competitividade.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O objetivo deste artigo é analisar a relação entre as estratégias empresariais e a sociedade e a influência no desenvolvimento socioeconômico de uma Nação, a partir de um comparativo de modelos teôricos de Vantagem Competitiva. Nos estudos de gestão estratégica um dos conceitos mais abordados é o da Vantagem Competitiva. Mas mesmo assim o autor Sigalas (2015), defende que Vantagem Competitiva é um conhecido conceito desconhecido. O autor realizou um estudo com o objetivo de investigar empiricamente a consciência dos gerentes em relação ao conceito de vantagem competitiva, o conceito mais aceito no campo da gestão estratégica. Os resultados de análises de dados quantitativos e qualitativos fornecem evidências empíricas de que gerentes seniores, que estão fortemente envolvidos no processo de gestão estratégica de suas empresas, parecem confundir o conceito de vantagem competitiva com o conceito de fontes de vantagem competitiva, especialmente. Segundo este autor, as descobertas, assim como a provisão de uma definição conceitual clara da vantagem competitiva da literatura, podem aumentar a prática da consciência dos gerentes em relação à natureza conceitual, bem como às expressões latentes da vantagem competitiva.

O autor Yu (2001) em seu artigo tenta explicar as vantagens competitivas da empresa na perspectiva das capacidades, identificando os tipos de ativos estratégicos possuídos por pequenas empresas. O autor argumenta que o empreendedorismo e uma estrutura de capital simples são as fontes de dinamismo para as pequenas empresas. Em particular, a análise do autor enfoca as influências dos ativos estratégicos na flexibilidade organizacional - uma fonte significativa de vantagem competitiva das pequenas empresas. Na visão deste autor, os atributos competitivos

ISSN 3086-2531

destas empresas são discutidos em termos das capacidades internas e externas da empresa. Para ele a grande dificuldade das empresas é sustentar a vantagem competitiva.

Alguns indícios de fonte de manutenção de vantagem competitiva são apontados por autores que estudam a temática. Os autores Elshaer, Augustyn (2017) indicam que o gerenciamento da qualidade pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Também, a liderança da alta administração e a gestão de fornecedores diferencia as organizações com desempenho financeiro acima da média de seus concorrentes. Os resultados financeiros podem embasar a tomada de decisão gerencial em relação ao desenvolvimento de capacidades que podem gerar vantagem competitiva.

Outra fonte é apontada por Saad, Kumar, Bradford (2017). Os autores defendem que para sustentar sua vantagem competitiva em um cenário altamente competitivo, apesar de seus recursos limitados, precisam aprender efetivamente. Segundo eles, a capacidade de acessar e usar com sucesso o conhecimento está no centro da capacidade de absorção. As descobertas destes autores sugerem que a consciência como uma dimensão antecedente pode desempenhar um papel vital em ajudar as empresas a melhorar seus recursos baseados em conhecimento através de mudanças dentro de seus processos organizacionais e cognitivos internos. Os autores Greul, West, Bock (2018) apontam a abertura das empresas jovens à inovação como fonte de vantagem competitiva. A abertura à inovação diz respeito às empresas que utilizam fluxos de conhecimento entre a parte interna e externa da organização. Segundo os autores, as empresas que utilizam tecnologia externa podem entrar nos mercados mais rapidamente, mas suas opções de inovação serão limitadas, a menos que tenham capacidade de inovação própria.

Outra visão de fonte de vantagem competitiva é apontada por Jones et al. (2014). Conforme os autores a teoria organizacional explica que os parceiros que superam os desafios para desenvolver relacionamentos interorganizacionais baseados na confiança podem obter uma fonte vital de vantagem competitiva. Investigaram se as pequenas e médias empresas podem alavancar as relações da cadeia de suprimentos para obter vantagem competitiva. Especificamente,

ISSN 3086-2531

desequilíbrios de poder e restrições de recursos são desafios adicionais comuns a pequenas empresas que podem diminuir seu desejo e capacidade de buscar vantagem relacional. Postulam que uma governança eficaz baseada na confiança pode permitir que pequenas e médias empresas superem seus desafios únicos para entrar em relacionamentos mais colaborativos e, assim, melhorar o desempenho operacional e da empresa. Suas descobertas em uma pesquisa de firmas manufatureiras fornecem evidências de que as pequenas e médias empresas podem obter benefícios de desempenho quando (1) fazem a escolha consciente de buscar colaboração baseada na confiança e (2) demonstram estrategicamente a confiabilidade.

O que fica claro em todos os estudos feitos pela academia aponta que as empresas buscam formas de manter vantagem competitiva para aumentar sua performance no mercado. O estudo da análise competitiva tem procurado explicar como tais estratégias são concebidas e implementadas pelas empresas. Tais análises feitas pela academia reúnem os recursos estratégicos sob a égide de quatro modelos teóricos. Neste sentido importante artigo publicado por Vasconcellos e Ciryno (2000) que sistematiza estes quatro modelos teóricos em ordem cronológica e evolutiva das ações estratégicas das empresas: o primeiro modelo é o Estrutural da Indústria ou SPC de Porter (1992), o segundo é o da Escola Austríaca, tendo como principal autor Schumpeter (1988) que trata dos Processos de Mercado, o terceiro é a Visão Baseada em Recursos, e por último o modelo das Capacidades Dinâmicas.

Além dos quatro modelos sistematizados pela academia, temos algumas ações estratégicas que merecem um olhar mais aprimorado por parte dos estudiosos: são as estratégias coletivas que parecem emergir numa tentativa das firmas conseguirem manter uma posição duradoura e sustentável no mercado, competindo e cooperando ao mesmo tempo. A estratégia coletiva está ligada às alianças e parcerias que as empresas têm feito na busca de resultados mais positivos. O proposito deste artigo é verificar os quatro modelos teóricos e compará-los para ver em quais destes modelos aparecem mais claramente as atitudes estratégicas colaborativas e em quais modelos negam tais ações de cooperação.

ISSN 3086-2531

Neste sentido, ao elaborar um comparativo entre os quatro modelos já tratados pela academia, verificando as variáveis que mostram a existência de estratégias coletivas entre os recursos competitivos utilizados em cada modelo, e estratégias que negam tais ações coletivas, pode-se perceber a relação entre as estratégias empresariais e a sociedade e a influência do desenvolvimento socioeconômico de uma Nação. Assim na primeira sessão apresenta-se um referencial teórico dos quatro modelos de vantagem competitiva, e a perspectiva das estratégias coletivas; na segunda sessão apresenta-se a metodologia de pesquisa; e na última sessão a análise dos resultados seguida da conclusão.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Modelos Teóricos de Vantagem Competitiva

Vasconcellos e Ciryno (2000) fazem uma análise das quatro principais correntes teóricas que tratam do fenômeno da vantagem competitiva, isto é, a ocorrência de níveis de performance econômica acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas firmas. Segundo os autores tais estratégias são examinadas, em termos de seus pressupostos e de suas consequências, as teorias de posicionamento estratégico, a teoria dos recursos, as teorias baseadas nos processos de mercado e as teorias de competências dinâmicas.

a) Modelo SPC de Porter: Porter (1991) afirma que a razão pela qual as empresas têm sucesso ou fracassam é talvez a questão central em estratégia. Para o autor, as escolhas apropriadas dependem da existência de uma empresa posição, que pode ser avaliada sistematicamente através da sua cadeia de valor e drivers. Na ótica do autor, a melhor estratégia também depende das capacidades e provável comportamento dos rivais, que também pode ser avaliado através de suas cadeias de valor e drivers. Finalmente, este autor defende que estratégia depende de um entendimento sofisticado da estrutura da indústria, e as empresas herdam posições que restringem e moldam suas escolhas, mas não as determinam.

ISSN 3086-2531

A abordagem estrutural da indústria de Porter (1992) faz uma análise dos mercados e da competição e o entendimento da posição relativa de cada empresa em sua indústria ou segmento produtivo, ou cadeia produtiva como elementos essenciais de formulação e implementação de estratégia. Concentra-se nos produtos, consumidores e competidores, e a estratégia da empresa sempre será resultado da identificação de tendências e de oportunidades de mercado concorrencial. O Modelo SPC de Porter (1996) descreve a performance e a lucratividade dos grandes conglomerados de oligopólios e monopólios com o objetivo de implementar práticas de atuação centrada na concorrência. Para esta abordagem estratégica, é importante uma análise da atuação da cadeia estrutural da indústria, onde a empresa faz a escolha estratégica, estudando os envolvidos no ambiente-tarefa, composto de cinco forças do modelo: clientes, fornecedores, novos entrantes, produtos substitutos, concorrentes, e considerando também as atividades de suporte, atividades primárias e podendo também criar barreiras de entrada aos novos entrantes. O modelo SPC também usa as estratégias genéricas como foco, preço e diferenciação, e introduz a ideia de cadeia de valor, na qual todas as unidades organizacionais da firma trabalham alinhadas a estratégia concorrencial racionalizando custos e otimizando serviços. (Porter,1992).

Vasconcellos e Ciryno (2000) definem que em resumo, o modelo SCP supõe que a performance econômica das firmas é o resultado direto de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as firmas estão inseridas. Conforme estes autores a fonte da vantagem competitiva está baseada na atratividade e posicionamento da firma na indústria. Para eles, a estratégia é orientada para o conteúdo, com uma abordagem racional de fora para dentro (outside-in). Também ocorre a procura de indústrias atrativas, busca do posicionamento ideal na indústria e defesa dessa posição pela construção de barreiras à concorrência. Portanto, aqui percebe-se que neste modelo as barreiras de entrada na indústria são um elemento importante de proteção, e os competidores são vistos como inimigos que devem ser superados.

ISSN 3086-2531

b) Processos de mercado-Escola Austríaca**:** O autor Vaz Costa (1982) faz uma análise da obra de Schumpeter (1965) e relaciona os períodos de prosperidade ao fato de que empreendedor inovador, ao criar novos produtos, é imitado por um verdadeiro "enxame" de empreendedores não inovadores que investem recursos para produzir e imitar os bens criados pelo empresário inovador. Na ótica deste autor, uma onda de investimentos de capital ativa a economia, gerando a prosperidade e o aumento do nível de emprego. Vaz Costa (1982) defende que à medida que as inovações tecnológicas ou as modificações introduzidas nos produtos antigos são absorvidas pelo mercado e seu consumo se generaliza, a taxa de crescimento da economia diminui e tem início um processo recessivo com a redução dos investimentos e a baixa da oferta de emprego. Cita ainda que a alternância entre prosperidade e recessão, a quebra no aumento de produção, é vista por Schumpeter (1965), dentro do contexto do processo de desenvolvimento econômico, como um obstáculo periódico e transitório no curso normal de expansão da renda nacional, da renda per capita e do consumo.

Vasconcellos e Ciryno (2000) dizem que para este modelo a fonte da vantagem competitiva está na inovação e destruição criadora e a estratégia está orientada para o processo e na procura contínua de oportunidades de inovação; e nos esforços de imitação das inovações bem-sucedidas. Schumpeter (1965) em sua Teoria Econômica aponta o papel do empreendedor inovador como um dos catalizadores dos processos de mercado. Para ele a economia é feita de ciclos alternando períodos de inovação e destruição criadora. Neste modelo percebe-se que a tônica é um forte fator concorrencial, não tendo espaço para alianças estratégicas, podendo ocorrer a destruição de estruturas para criar outras mais fortes tecnologicamente e mais inovadoras em seus processos.

c) Visão Baseada em recursos – RBV: Neste modelo Vasconcellos e Ciryno (2000) apontam que a fonte de vantagem competitiva é o acesso privilegiado a recursos únicos de difícil imitação, e a estratégia é orientada para o conteúdo, também com abordagem racional, porém de dentro para fora (inside-out), com desenvolvimento e exploração de competências existentes na empresa.

ISSN 3086-2531

Barney (1991) defende que a vantagem competitiva sustentada deriva dos recursos e capacidades que uma empresa controla que são valiosas, raras, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis. Esses recursos e capacidades podem ser vistas como pacotes de ativos tangíveis e intangíveis, incluindo habilidades gerenciais, seus processos e rotinas organizacionais, e as informações e conhecimento que controla. Para ele, a empresa é vista como um "feixe de recursos" com pessoas, estruturas e sistemas gerencias superiores, portanto, a fonte de vantagem competitiva está no controle de recursos internos a organização.

Ao revisitar esta abordagem, Barney et al (2001) apontam cinco áreas de estudos que envolvem o modelo RBV: recursos, capacidades dinâmicas e conhecimento; governança corporativa; compromissos de gestão e financiamento de capital de risco; ambiente institucional; empreendedorismo. Percebe-se aqui uma evolução para as capacidades dinâmicas e um indício de que um sistema de governança corporativa em um ambiente institucional pode gerar vantagem competitiva, apontando para as estratégias coletivas.

d) Capacidades dinâmicas: Na ótica de Vasconcellos e Ciryno (2000) a fonte de vantagem competitiva está nas rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da firma. A estratégia é orientada para o processo e o conteúdo, com interação entre competências e oportunidades do mercado, baseada na reconfiguração de competências e know-how, racionalidade limitada, incerteza, complexidade e conflito.

Os autores Teece et al (1997) apontam que o modelo de capacidades dinâmicas analisa as fontes e métodos de criação de riqueza e captura por empresas privadas que operam em ambientes de rápida mudança tecnológica. Para eles em seu artigo seminal de 1997, a vantagem competitiva das empresas é vista como processos distintos, formas de coordenação e combinação de recursos, moldados pelas posições de ativos da firma, tais como carteira de ativos, de conhecimento de difícil negociação, e ativos complementares. Para estes autores também é importante caminho evolutivo que a empresa adotou ou herdou. A vantagem competitiva de uma empresa, em um ambiente de rápida mudança tecnológica, depende em grande medida no aprimoramento de processos internos tecnológicos, organizacionais e

ISSN 3086-2531

gerenciais dentro da empresa. Defendem que em curto espaço de tempo, a empresa deve identificar novas oportunidades e organizar de forma eficaz e eficiente os recursos e capacidades internas, sendo estes fatores fundamentais para a sua lucratividade e riqueza.

Os autores apontam claramente para a complexidade do ambiente de rápida mudança econômica e tecnológica. É um ambiente de incerteza, complexidade e conflito. Neste sentido as estratégias coletivas tendem a ser um recurso extra para poder superar obstáculos concorrenciais. Assim todas as formas de alianças através de um sistema de redes, coopetição e parcerias aumenta as capacidades estratégicas da empresa. A seguir uma breve abordagem das estratégias coletivas.

1.2 Estratégias coletivas: o enfoque das alianças estratégicas

Além dos recursos estratégicos sistematizados pelas quatro visões apresentadas acima, um outro modo de competir parece emergir nos processos competitivos das empresas. É o modelo das estratégias coletivas. As estratégias coletivas se alinham em três conceitos principais: estratégias de rede, estratégias de coopetição e estratégias de parcerias. A seguir apresenta-se uma revisão conceitual de cada uma destas estratégias colaborativas.

a) Redes: Um dos clássicos autores do conceito de rede é Castells (2003), em seus estudos, têm considerado duas formas de cooperação, caracterizadas por conexões entre empresas: a) o modelo de redes multidirecionais posto em prática por empresas de pequeno e médio porte (rede horizontal), e b) o modelo de licenciamento e subcontratação de produção sob o controle de uma grande empresa (rede vertical). No primeiro modelo, firmas de uma mesma indústria negociam condições com fornecedores na aquisição coletiva de insumos e serviços, estabelecem preços e definem regras de competição em comum acordo. As estratégias são estabelecidas e implementadas conjuntamente, visando diminuir as consequências nefastas de uma competição acirrada. Já no segundo modelo, uma grande indústria licencia sua marca para que pequenas empresas apenas fabriquem o produto que depois são vendidos por ela. Pode ocorrer a subcontratação ou a terceirização da produção de parte dos

ISSN 3086-2531

insumos que farão parte do produto final da grande empresa que coordena o processo e assume a responsabilidade pelo produto final.

Para este mesmo autor, a cooperação e os sistemas de rede oferecem a possibilidade de dividir custos e riscos, bem como a manutenção em dia das informações que constantemente são renovadas. Além do mais, as redes também atuam como "porteiros" em que dentro delas novas oportunidades são criadas o tempo todo e fora delas a sobrevivência fica cada vez mais difícil. O conceito de empresa em rede, para Castells (2003), agrega uma forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela inserção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos. Os componentes da rede são tanto autônomos quanto dependentes em relação à rede e podem ser parte de outras redes e, portanto, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos.

Neste sistema, as organizações bem-sucedidas são aquelas capazes de gerar conhecimentos e processar informações com eficiência; adaptar-se à geometria variável da economia global; ser flexível o suficiente para transformar seus meios tão rapidamente quanto mudam os objetivos sob impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional; e inovar, já que a inovação torna-se a principal arma competitiva (CASTELLS, 2003).

As redes de cooperação tecnológica facilitam a aquisição de tecnologia para projetos e produção de produtos, capacitam o desenvolvimento conjunto de processos e da produção e permitem acesso compartilhado à conhecimentos científicos genéricos. Grandori e Soda (1995), desenvolveram uma tipologia de rede baseada em três critérios: a) tipos de mecanismos de coordenação utilizados; b) grau de centralização da rede; e c) grau de formalização dessa rede. Com isso identificam três tipos básicos de redes: a) as redes sociais que prescindem de qualquer tipo de acordo ou contrato formal, tendo como característica a informalidade e o intercambio que se dá com a mercadoria social; b) redes burocráticas, caracterizadas pela existência de um contrato formal que regula o fornecimento de produtos e serviços e o funcionamento da rede; c) redes proprietárias que são caracterizadas pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre acionistas de empresas.

ISSN 3086-2531

b) Coopetição: Uma obra interessante sobre estratégias coletivas – coopetição – desenvolvida pelos autores Nalebuff e Brandenburger (1996), apresenta uma metodologia que defende que a cooperação e a competição podem andar juntas e beneficiar a todos os participantes do mercado. Conforme estes autores a lógica até então dos grandes capitães de empresas era: rechaçar a concorrência, capturar cotas de mercado, preços de arrasar, combater marcas, derrubar fornecedores, prender consumidores. Agora surge uma nova competição que pode resumir-se na seguinte frase: "nenhuma organização precisa apagar a luz dos outros para que a sua própria brilhe" (p. 29).

Brandenburger e Nalebuff (1996), ao levantarem o questionamento sobre as consequências que as empresas teriam ao adotarem estratégias individuais e coletivas, definem "coopetição" como um novo e revolucionário modo de pensar que combina cooperação e competição simultaneamente. Para estes autores, tanto a cooperação quanto a competição são aspectos desejáveis nas estratégias de negócios. O foco exclusivo na competição, ainda predominante em muitas abordagens sobre estratégia, considera exclusivamente a concorrência entre os agentes, relativizando os relacionamentos e ignorando novas possibilidades de ação que poderiam criar alternativas de negócios. A cooperação, por outro lado, possibilita novas formas que potencializam ganhos mútuos entre os parceiros e proporciona uma competição de soma positiva no mercado, de modo a mudar e expandir os negócios.

Nalebuff e Brandenburger (1996), defendem a ideia de que as organizações precisam competir e cooperar ao mesmo tempo. A combinação estabelece um relacionamento mais dinâmico do que as palavras "competição" e "cooperação" vistas de forma isolada. Ao adotarem o conceito de "coopetição", sugerem que as organizações podem competir sem eliminar o concorrente, num jogo em que todos os participantes saem ganhando. Para estes autores, no espírito da coopetição existem alguns casos em que ganhar e perder é uma questão de eficiência e, em outros, em que ganhar é uma questão de eficácia. Neste sentido, há momentos em que os concorrentes precisam ser derrotados, mas há situações em que o melhor plano é o que beneficia diversos jogadores, inclusive os concorrentes. Para as organizações colocarem em prática a coopetição é necessário que os seus gestores tenham um

ISSN 3086-2531

raciocínio sagaz e realista e que sua estrutura permita avaliar as consequências da cooperação e da concorrência em termos financeiros.

Para Nalebuff e Brandenburger (1996), a coopetição envolve a teoria dos jogos, em que a ferramenta estratégica oferece algumas vantagens competitivas que dinamizam este processo. Em primeiro lugar a teria dos jogos concentra-se diretamente na questão prioritária, isto é, encontrar as estratégias certas e tomar as decisões certas. Os autores defendem a ideia de que o relacionamento com o concorrente à primeira vista é feito na base do ganhar ou perder, mas isto pode ser revertido mantendo-se interações de ganhar-ganhar, pois nem tudo é guerra com os competidores. Isso também é valido para os fornecedores, fregueses e complementadores. Para eles, há uma dualidade no relacionamento, isto é, elementos simultâneos de cooperação e competição, guerra e paz, estão presentes no processo.

Constata-se, portanto, que a formação de redes de cooperação, com vistas a melhorar a competição por meio da cooperação – a coopetição – tem se tornado uma tendência neste início de século. A nova competição como foi definida nos trabalhos até aqui apresentados, tem exigido estratégias coletivas entre organizações para responder com maior eficácia os imperativos deste novo contorno competitivo que se estabelece no mercado e na sociedade de um modo geral.

c) Parcerias: Além dos estudos já elencados até aqui nesta abordagem da cooperação, vários outros estudos têm sido abordados pela academia referentes a nova competição que se desenha neste início de século e que mostram que as estratégias coletivas têm se apresentado como uma nova forma de competição, fazendo um contraponto ao individualismo, característica marcante do capitalismo. São as parcerias que mostram esta nova tendência na gestão estratégica das organizações.

Um dos quesitos mais debatidos nas parcerias é o conceito de confiança. Todos estes estudos feitos convergem para a conclusão de que uma das premissas básicas que norteia as redes de cooperação é a confiança mútua entre os participantes. Laimer e Laimer (2009) têm afirmado que a confiança pode ser considerada um ativo estratégico da empresa. Defendem a ideia de que quando existe confiança, as empresas têm menor necessidade de estabelecer contratos formais

ISSN 3086-2531

para especificar padrões esperados de ação e interação. As relações entre empresas baseadas na confiança reduzem os custos de transação, em termos de contratos formais e estruturas de governança. A confiança é rara pelo fato de permitir à empresa fornece um melhor serviço a seus clientes e, consequentemente, melhorar o próprio desempenho em termos de resultado global. Também é de imitação dispendiosa por ser casualmente ambígua e socialmente complexa. Portanto, a confiança é um recurso que gera uma vantagem competitiva.

Na mesma linha de análise, soma-se o trabalho de Alievi e Fensterseifer (2004), afirmando que as relações de cooperação são construídas via processo de confiança entre agentes que participam de um arranjo produtivo. Segundo estes autores, são ativos que não podem ser facilmente copiados ou imitados, pois são fundamentados em inserções cumulativas e localizadas. A partir do momento em que se consolida a cooperação as relações tendem se autorreforçar e, com o tempo, levam à constituição de um espaço econômico próprio. Na medida em que os agentes cooperam e/ou apoiam-se mutuamente, os arranjos produtivos passam a construir vantagens competitivas para uma determinada região, capazes de gerar economias de aglomeração e outros tipos de externalidades positivas, sendo estas indutoras de eficiência organizacional.

Para Garcia e Lima (2004), o principal saldo positivo de um consórcio de cooperação é ensinar as empresas brasileiras a cooperarem entre si. O trabalho em equipe, a cooperação, a solidariedade são pré-requisitos para a formação de redes de empresas e isto implica na mudança cultural, pois muitos não estão acostumados a trabalhar em conjunto com outras empresas. Segundo eles, é necessário estimular o relacionamento entre diversos atores e promover uma atitude solidária e profissional das empresas para competir hoje em dia. Assim a ideia deste artigo é comparar os quatro modelos teóricos de vantagem competitiva e perceber quais deles utilizam métodos de proteção em relação aos competidores estratégicos e quais tendem a abrir-se para alianças e parecerias, numa tentativa de ampliar seus feixes de recursos.

Revista Educação, Direito e Sociedade
ISSN 3086-2531

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se quanto à natureza como aplicada; quanto a abordagem em qualitativa em relação aos artigos analisados; quanto aos objetivos fins em pesquisa descritiva e exploratória dos recursos estratégicos estudados nos artigos, e por fim, tratando-se dos meios e procedimentos técnicos, caracteriza-se por ser uma análise de conteúdo. Este estudo é conduzido pela técnica proposta por Bardin (2006), o qual é organizado em três fases: 1) pré-análise, em que são verificadas e selecionados artigos científicos que tratam da vantagem competitiva; 2) exploração do material que consiste em artigos publicados nas bases nacionais e internacionais e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A primeira etapa foi feita meio de quatro etapas: (a) leitura flutuante dos artigos selecionados, para conhecer o texto; (b) escolha dos artigos, que consistiu na demarcação do que foi analisado a partir da relação de vantagem competitiva e de insucesso empresarial; (c) formulação das hipóteses de insucesso e dos objetivos da pesquisa; (d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que envolveu a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise. A segunda fase, que consistiu na exploração do material com a definição de categorias de análise das estratégias coletivas e das estratégias que negam tais parcerias e cooperações. A terceira foi o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Nesta etapa foi destinado o tratamento dos resultados; onde foi feita a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais.

Quadro 1: Etapas da pesquisa

1ª etapa - Pré-análise	Seleção dos artigos nas bases cientificas nacionais e internacionais.
2ª etapa - Exploração do material	Seleção dos textos e transcrições dos artigos em categorias de análise.
3ª etapa - Tratamento dos resultados	Leitura flutuante. Escolha dos trechos. Formulação de hipótese.

Fonte: Bardin (2006).

Para a terceira etapa da análise de conteúdo foram criadas de categorias de análise com base nas teorias pertinentes ao seu estudo, considerando como

ISSN 3086-2531

indicadores as opiniões dos autores que se encaixarem em tais proposições. Primeiro as categorias de análise das estratégias coletivas, conforme Quadro 2.

Quadro 2: Categorias de análise para as estratégias coletivas

Categorias de análise	Autores
Estratégias de coopetição	Brandenburger e Nalebuff (1996)
Estratégias de rede	Castells (2003)
Estratégias de parcerias	Alievi e Fensterseifer (2004), Garcia e Lima (2004)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em seguida foram criadas categorias de análise que negam as estratégias coletivas conforme os enfoques teóricos de vantagem competitiva, como pode-se observar no Quadro 3.

Quadro 3: Categorias de análise que negam as estratégias coletivas

Categorias de análise	Autores
Estratégias de entrada na indústria	Porter (1992)
Estratégias de concorrência	Scumpeter (1988)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Aplicou-se aos dados a técnica de análise de conteúdos com ênfase em análise categorial e análise de enunciação conforme proposto por Bardin (2006). A partir dos relatos dos artigos científicos, as categorias de análise foram estabelecidas de maneira a representar de forma significativa, caracterizada pela frequência nos relatos dos autores quanto aos recursos estratégicos. Depois, com base nos discursos dos autores, foi feita uma análise sobre seus relatos evidenciando similaridades e discrepâncias dentro de cada categoria.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 A perspectiva das estratégias coletivas: um quadro comparativo

Buscou-se elaborar um comparativo sob a perspectiva da estratégia coletiva em relação aos quatro modelos de vantagem competitiva, quais sejam: teoria de posicionamento estratégico da indústria, teoria dos recursos, teorias de processos de mercado, e a teoria das capacidades dinâmicas.

Após análise dos estudos sobre o tema, pode-se perceber que duas teorias apresentam relação com a estratégia coletiva: teoria dos recursos ou visão baseada

Revista Educação, Direito e Sociedade
ISSN 3086-2531

em recursos (VBR) e teoria das capacidades dinâmicas, os fatores observados podem ser analisados no Quadro 4.

Quadro 4: Estratégias coletivas

MODELOS TEORICOS	
TEORIA DOS RECURSOS OU VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)	**TEORIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS**
FATORES OBSERVADOS	
Na VBR, a empresa necessita identificar suas competências essenciais antes de tomar decisões estratégicas importantes, sobretudo aquelas relacionadas com a entrada ou saída de um determinado mercado, o investimento em novas tecnologias, a aquisição de capacidades similares ou complementares por meio da formação de redes de empresas (GUEDES et al., 2016).	A capacidade dinâmica está relacionada a uma visão integrada da firma, e requer um entendimento da mudança nos vários níveis de análise: individual, grupo (coletivo), e organizacional. [...] No nível coletivo e organizacional, situam-se os processos, rotinas e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento (MEIRELES; CAMARGO, 2014).
Usa-se a teoria baseada em recursos como base para um modelo que possibilita integrar as ações organizacionais, com as variáveis que podem moderar, seu impacto no desempenho dos clubes[..] (QUISPE; RIVERA, 2018).	A capacidade dinâmica é “um padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais buscando melhorar sua efetividade” para Zollo e Winter, (2002, apud MEIRELES; CAMARGO, 2014, p. 57).
[...] a capacidade de relacionamento com outras firmas é tida por essencial. A RBV permite tecer um diálogo entre os conceitos da estratégia, a organização industrial e a organização econômica conforme MAHONEY; PANDIAN, (1992, apud FAVRETTO; ROMAN; SEHNEM, 2016)	Levando em consideração os elementos componentes da capacidade dinâmica [...], acredita-se alcançar a vantagem competitiva requerida pelas organizações. O alcance desta pode ser proporcionado mediante as redes de conexão, acumulação de experiências, também por meio da capacidade absortiva e de inovação (ANTUNES et al, 2016).
Temos como recursos organizacionais as relações informais entre a empresa e seu meio. Capacidade de construir uma rede adequada (aliança estratégica, redes, etc.). Por outro lado, temos como recursos humanos o capital social considerando “quem você conhece”: rede de relacionamentos, laços fracos, laços fortes, confiança. Relações informais positivas entre grupos na empresa ou dimensões humanas e interpessoais (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).	Pode-se definir a capacidade dinâmica como o comportamento orientado a integrar, reconfigurar, recriar e renovar seus recursos e capacidades, reconstruir as capacidades chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva conforme Wang e Ahmed (2007, apud MEIRELLES; CAMARGO, 2014).
Em relação a temática que envolve as estratégias de cooperação, o processo de compartilhamento de recursos por empresas envolvidas em parcerias e alianças estratégicas requer que os melhores recursos e capacidades de ambas as organizações envolvidas sejam o mais bem selecionados e aproveitados possível, no intuito de que sejam alocados os melhores esforços para dar conta da busca da vantagem competitiva	[...] a produção de capacidades dinâmicas está associada à capacidade absortiva da organização, compreendida como um conjunto de rotinas e processos da organização que permite adquirir, assimilar, transformar e explorar conhecimentos, sendo que esses conhecimentos, muitas vezes, são oriundos das relações externas da organização, na proporção em que esse tipo de relação pode favorecer o reconhecimento e a apropriação de novas oportunidades, possibilitando ainda o acesso

Revista Educação, Direito e Sociedade
ISSN 3086-2531

(VALLANDRO; TREZ, 2013).	a recursos necessários para tal (ALVARENGA et al., 2017).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se perceber que a teoria dos recursos e a teoria das capacidades dinâmicas estão relacionadas com a estratégia coletiva como pode ser visto nos trechos dos estudos pesquisados, onde puderam ser encontradas palavras que tangem a estratégia coletiva, como redes, parcerias, relações, etc. A estratégia coletiva está ligada às alianças e parcerias que as empresas têm feito na busca de resultados mais positivos e que emerge numa tentativa das firmas conseguirem manter uma posição duradoura e sustentável no mercado, competindo e cooperando ao mesmo tempo.

Por outro lado, existem estratégias que negam tais ações, como pode-se observar na teoria de posicionamento estratégico da indústria e na teoria de processo de mercado, as quais não apresentam semelhança com a estratégia coletiva, como pode ser observado nos fatores observados no Quadro 5.

Quadro 5: Estratégias não coletivas

MODELOS TEORICOS	
TEORIA DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA INDÚSTRIA	**TEORIA DE PROCESSOS DE MERCADO**
FATORES OBSERVADOS	
A vantagem competitiva está relacionada a organização conseguir desenvolver de forma eficiente as atividades necessárias para obter um menor ou de organizar essas atividades de forma única, gerando valor diferenciado para os compradores. A capacidade de atuação da empresa, na análise estrutural da indústria é limitada pelo meio externo, sendo a estrutura de fundamental importância, e o desafio dos gestores reside em encontrar uma posição que ofereça segurança contra os ataques dos competidores e contra o poder de barganha dos consumidores e fornecedores (OENING, 2010).	O mercado é um processo de descoberta interativa que mobiliza informações divergentes e conhecimentos dispersos, para a Escola Austríaca. As firmas obtêm lucros por meio da descoberta de oportunidades e da mobilização pioneira de recursos operada pelos empreendedores. Os empreendedores, motivados pela perspectiva de lucros excepcionais, buscam sempre inovar, na busca de novos arranjos econômicos e, consequentemente, causando o desequilíbrio do mercado (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).
No SCP, a estrutura de um mercado refere-se a sua essência, expresso através dos fatores que o caracterizam e que, consequentemente são relativamente estáveis no decorrer do tempo. Temos como exemplo: o grau de concentração da oferta e da demanda, as barreiras de entrada (fatores que dificultam novos participantes no mercado) e o grau de diferenciação dos produtos, que podem ser considerados como características estruturais	Os estudos teóricos da abordagem de Processos de Mercado originam-se na Escola Austríaca de economia, cujas contribuições podem ser organizadas em quatro temas principais, quais sejam: os processos de mercado; o papel do empreendedor; a heterogeneidade das firmas e, um conjunto de fatores não observáveis (KELM et al., 2014).

Revista Educação, Direito e Sociedade
ISSN 3086-2531

(ISATTO, 2016).	
Refere-se a uma subclassificação dentro de um ramo ou mesmo indústria, onde são reunidas as empresas que seguem estratégias semelhantes. O conceito foi introduzido por Hunt (1972) que o justificou como meio de minimizar as assimetrias econômicas do setor. Também foi desenvolvido por Caves e Porter (1977), pioneiros na ideia de "barreira de mobilidade" entre grupos, relacionando ao conceito de "barreiras de proteção" contra novos entrantes, vindo do modelo de análise das cinco forças competitivas (BARBOSA; BATAGLIA, 2010).	A teoria está preocupada com a sequência de eventos que ocorrem no mercado, que podem ou não levar a um equilíbrio. Esta teoria se baseia na constatação de que algumas empresas conseguem manter uma performance superior apesar dos contínuos esforços de imitação dos concorrentes. O diferencial de performance é, dessa forma, atribuído a fatores inobserváveis, que estão ocultos por trás dos fatores objetivamente mensuráveis dos processos de produção (OENING, 2010).
O modelo SCP passa a considerar a concorrência como fundamental na estratégia empresarial, destacando o meio ambiente onde a empresa opera como uma arena de competição, na qual a organização fica sujeita às forças da concorrência tendo que lidar com elas para sobreviver (SCHNEIDER et al., 2008).	Levando em consideração que os concorrentes procuram imitar e suplantar os inovadores, introduzindo outras inovações, o desequilíbrio do mercado passa a ser um estado permanente, e não um fenômeno transitório (KELM et al., 2014).
A estrutura industrial apresenta uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, bem como das estratégias potencialmente disponíveis para uma firma determinada. As forças externas à indústria são significativas, uma vez que as forças externas, de modo geral, afetam todas as empresas da indústria, o ponto básico está nas diferentes habilidades das empresas em lidar com aquelas (VIANA et al., 2012).	A Escola Austríaca considera a firma como uma entidade na qual a história e as características individuais tornam muito difícil a imitação perfeita pelos concorrentes, especialmente quando esta se baseia em estratégias de inovação permanente (VIANA et al., 2012)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na teoria de posicionamento estratégico da indústria podemos perceber a presença da atuação limitada da empresa, barreiras de entrada, que dificultam novos participantes no mercado, barreiras de mobilidade e uma forte presença de competição. Ainda, na teoria de processo de mercado, encontramos questões como a manutenção da performance da empresa, desequilíbrio do mercado, novos arranjos, ou seja, temas que não apresentam semelhança com a estratégia coletiva, parcerias e cooperação.

No Quadro 6, elaborou-se um comparativo com as estratégias coletivas ou colaborativas e as estratégias não colaborativas.

Quadro 6: Comparativo das estratégias coletivas x estratégias não coletivas

ESTRATÉGIAS COLETIVAS	ESTRATÉGIAS NÃO COLETIVAS
Redes de empresas (GUEDES et al., 2016).	A vantagem competitiva está relacionada a organização conseguir desenvolver de forma eficiente as atividades necessárias para obter um

ISSN 3086-2531

	menor ou de organizar essas atividades de forma única, gerando valor diferenciado para os compradores. A capacidade de atuação da empresa, na análise estrutural da indústria é limitada pelo meio externo (OENING, 2010).
Integrar as ações organizacionais (QUISPE; RIVERA, 2018).	As barreiras de entrada (fatores que dificultam novos participantes no mercado) (ISATTO, 2016).
[...] a capacidade de relacionamento com outras firmas é tida por essencial conforme MAHONEY; PANDIAN (1992, apud FAVRETTO; ROMAN; SEHNEM, 2016).	[...] "barreira de mobilidade" entre grupos, relacionando ao conceito de "barreiras de proteção" contra novos entrantes, vindo do modelo de análise das cinco forças competitivas (BARBOSA; BATAGLIA, 2010).
Temos como recursos organizacionais as relações informais entre a empresa e seu meio. Capacidade de construir uma rede adequada (aliança estratégica, redes, etc.) (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).	O modelo SCP passa a considerar a concorrência como fundamental na estratégia empresarial, destacando o meio ambiente onde a empresa opera como uma arena de competição, na qual a organização fica sujeita às forças da concorrência tendo que lidar com elas para sobreviver (SCHNEIDER et al., 2008).
Compartilhamento de recursos por empresas envolvidas em parcerias e alianças estratégicas (VALLANDRO; TREZ, 2013).	As forças externas à indústria são significativas, uma vez que as forças externas, de modo geral, afetam todas as empresas da indústria, o ponto básico está nas diferentes habilidades das empresas em lidar com aquelas (VIANA et al., 2012).
Compreensão da mudança nos vários níveis de análise: individual, grupo (coletivo), e organizacional (MEIRELES; CAMARGO, 2014).	As empresas conseguem manter uma performance superior apesar dos contínuos esforços de imitação dos concorrentes. O diferencial de performance é, dessa forma, atribuído a fatores inobserváveis, que estão ocultos por trás dos fatores objetivamente mensuráveis dos processos de produção (OENING, 2010).
A capacidade dinâmica é "um padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais buscando melhorar sua efetividade" para Zollo e Winter, (2002, apud MEIRELES; CAMARGO, 2014, p. 57).	Heterogeneidade das firmas (KELM et al., 2014).
Redes de conexão (ANTUNES et al, 2016).	As firmas obtêm lucros por meio da descoberta de oportunidades e da mobilização pioneira de recursos operada pelos empreendedores. Os empreendedores, motivados pela perspectiva de lucros excepcionais, buscam sempre inovar, na busca de novos arranjos econômicos e, consequentemente, causando o desequilíbrio do mercado (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).
A capacidade dinâmica pode ser definida como o comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades para Wang e Ahmed (2007, apud MEIRELLES;	Levando em consideração que os concorrentes procuram imitar e suplantar os inovadores, introduzindo outras inovações, o desequilíbrio do mercado passa a ser um estado permanente, e não um fenômeno transitório (KELM et al., 2014).

ISSN 3086-2531

CAMARGO, 2014).	
Relações externas da organização (ALVARENGA et al., 2017).	A Escola Austríaca considera a firma como uma entidade na qual a história e as características individuais tornam muito difícil a imitação perfeita pelos concorrentes, especialmente quando esta se baseia em estratégias de inovação permanente (VIANA et al., 2012).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dessa forma, o quadro comparativo permite verificar as variáveis que mostram a existência de estratégias coletivas entre os recursos competitivos utilizados em cada modelo, e também estratégias que negam tais ações coletivas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo consiste em elaborar um comparativo entre os quatro modelos já tratados pela academia, verificando as variáveis que mostram a existência de estratégias coletivas entre os recursos competitivos utilizados em cada modelo, e também estratégias que negam tais ações coletivas.

Analisando os quatro modelos de vantagem competitiva, pode-se perceber que a teoria dos recursos e a teoria das capacidades dinâmicas estão relacionadas com a estratégia coletiva como pode ser visto nos estudos pesquisados, onde puderam ser encontradas palavras que tangem a estratégia coletiva, como redes, parcerias, relações, etc.

Por outro lado, existem estratégias que negam tais ações coletivas, como observa-se na teoria de posicionamento estratégico da indústria e na teoria de processo de mercado, as quais não apresentam semelhança com a estratégia coletiva, não abordando temas como parcerias, coletividade, rede, coopetição. Percebe-se claramente que nas duas primeiras escolas de vantagem competitiva, as empresas visavam a competição pura, utilizando recursos e estratégias exclusivamente da parte própria estrutura organizacional. A estratégia competitiva era feita de forma individual. A partir da RBV e das Capacidades Dinâmicas percebe-se que as empresas buscam criar um novo recurso estratégico, que é a capacidade de colaboração intergorganizacional. Tal recurso visa aumentar e manter a vantagem competitiva mesmo que a empresa tenha que fazer alianças e parcerias com os seus

ISSN 3086-2531

competidores. Assim, a estratégia competitiva pode abranger recursos coletivos com forte impacto no desenvolvimento econômico de uma empresa.

Neste sentido, defende-se que as estratégias utilizadas pelas empresas, ora competindo e ora também cooperando entre si, trazem uma influência consistente no desenvolvimento socioeconômico de toda a sociedade e uma Nação. Os estudos das estratégias empresariais têm por finalidade contribuir para o desenvolvimento da sociedade e da Nação, pois melhora a qualidade de vida através de seus produtos e serviços, contribuindo para o bem-estar social.

Como limitações no desenvolvimento do estudo, podemos citar o número restrito de artigos que abordam os temas da teoria de posicionamento estratégico da indústria e a teoria de processo de mercado. Ainda, esta é uma análise qualitativa que ainda merece outras análises comparativas, e também a necessidade de uma análise quantitativa. Como propostas para futuras pesquisas, sugere-se apresentar a estratégia coletiva como um quinto modelo de estratégia competitiva, baseada em estudos elaborados por autores renomados sobre o tema, além de novas pesquisas de campo para uma conclusão mais definitiva.

REFERÊNCIAS

ALIEVI, R. M., FENSTERSEIFER, J. E**. Relações de cooperação e criação de vantagens competitivas: um estudo no arranjo produtivo vinícola da Região da Serra Gaúcha-Brasil**. ENANPAD, 2004.

ALVARENGA, M. A. et al. Capacidades dinâmicas e vantagem competitiva em ambientes de mudanças constantes, à luz da análise do filme 'Recém-chegada'. REGE - **Revista de Gestão**. v. 24, jan. /março, 2017.

ANTUNES, M. P. et al. Capacidades dinâmicas como vantagem competitiva: estudo em uma cooperativa de crédito. **Revista de Gestão do Unilasalle.** Canoas, v. 5, n. 1, mar. 2016.

BARBOSA, R. A; BATAGLIA, W. A evolução das correntes explicativas da vantagem competitiva. **Revista Gestão e Planejamento.** Salvador, v. 11, nº 2, p.192-211, jul./dez. 2010.

BARDIN, L. (2006). **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).

ISSN 3086-2531

BARNEY, J. B. (1991). **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of Management, 17,* 99–120.

BARNEY, J. B. (2001a). **Resource-based *theories* of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view**. *Journal of Management, 6,* 643–650.

CARVALHO, D. M., PRÉVOT, F., MACHADO, J. A. D. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração**, São Paulo, v.49, n.3, p.506-518, jul./ago./set. 2014.

CASTELLS, Manuel **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

ELSHAER I.A., AUGUSTYN M.M. **Direct effects of quality management on competitive advantage.** International Journal of Quality and Reliability Management, 2016.

FAVRETTO, J., ROMAN, D. J., SEHNEM, S. Análise dos recursos impulsionadores da vantagem competitiva - o caso BRF Foods. Análise dos recursos impulsionadores da vantagem competitiva - o caso BRF Foods. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru**, n. 3, jul./set., 2016.

GARCIA, S. F., LIMA, G. B. **Redes interorganizacionais de cooperação para a internacionalização.** ENANPAD, 2004.

GRANDORI, A., SODA, G. **Inter-firm network: Antecedents, mechanisms and forms.** Organizations Studies, v.16, nº 2,1995.

GREUL A., WEST J., BOCK S. **Open at birth? Why new firms do (or don't) use open innovation.** Strategic Entrepreneurship Journal, 2018.

GUEDES, A. A. et al. Capacidades dinâmicas e vantagens competitivas: um estudo em uma construtora com foco no mercado baixa renda. **Caderno de Administração,** Maringá, n. 2, v. 24, 2016.

ISATTO, E. L**. Análise do ambiente competitivo e a formulação de estratégia empresarial.** Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/301867857_Analise_do_ambiente_competitivo_e_a_formulacao_de_estrategia_empresarial >. Acesso em: 30 nov. 2018.

JONES S.L., FAWCETT S.E., WALLIN C., FAWCETT A.M., BREWER B.L **Can small firms gain relational advantage? Exploring strategic choice and trustworthiness signals in supply chain relationships.** International Journal of Production Research, 2014.

ISSN 3086-2531

KELM, M. S. et al. A Inovação como Estratégia Competitiva das Organizações: Um Ensaio Teórico. **Revista de Administração IMED**, v. 4, nº 3, ago. /dez. 2014.

LAIMER, C.G., LAIMER, V. R**. Relações de cooperação empresarial na perspectiva da visão baseada em recursos**. São Paulo: ENANPAD, 2009.

MEIRELLES, D. S., CAMARGO, A. A. B., Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, dez. 2014.

NALEBUFF, B., BRANDENBURGUER, A, **Coopetição**. Rio de Janeiro: Racco, 1996.

OENING, K. S. Pluralismo teórico na gestão estratégica: a compreensão da vantagem competitiva a partir da harmonização de perspectivas antagônicas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 15, n. 29, p.45 – 56, jan./mar. 2010.

PORTER, M. E. **Towards a dynamic theory of strategy.** Strategic Management Journal, Vol. 12, 95-1 I7, 1991.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, M. E. **What is strategy?** ***Harvard Business Review,*** v.74, n.6, p.61-78, 1996

QUISPE, J; RIVERA, J. Estrategias competitivas y gestion deportiva: Una perspectiva de la Teoría Basada en Recursos aplicada al sector del fútbol. **Journal of Economics, Finance and Administrative Science.** England, v. 23, n. 44, 2018.

SAAD M., KUMAR V., BRADFORD J. **An investigation into the development of the absorptive capacity of manufacturing SMEs.** International Journal of Production Research, 2017.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultura, 1988.

SCHUMPETER, Joseph. The **Theory of Economic Development Oxford**, Oxford University Press, 1978.

SCHNEIDER, A. B. et al. Michael Porter 30 anos depois de Estratégia Competitiva Influência do autor nos trabalhos brasileiros em estratégia: estudo bibliométrico em trabalhos dos últimos dez anos do Enanpad. **Center of Research in International Business & Strategy.** n. 25. 2008.

SIGALAS C. **Competitive advantage: the known unknown concept.** Management Decision Emerald Group Publishing Limited, 2015.

ISSN 3086-2531

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

VALLANDRO, L. F. J; TREZ, G. Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. **Análise**, Porto Alegre, v. 24, n. 1, p. 79-91, jan./abr. 2013.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional**. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.40, n.4, p.20-37, out./dez. 2000.

VAZ COSTA, Ruben. **Teoria do desenvolvimento econômico de Joseph Schumpeter -** Introdução à tradução ao português. São Paulo, 1982.

VIANA, F. L. E. et al. Fontes de Obtenção de Vantagem Competitiva em Empresas Industriais: Uma Análise nas Indústrias Têxtil e de Calçados do Ceará. **Documento Técnico Científico.** vol. 43, nº 3, set., 2012.

YU T.F. **Toward a capabilities perspective of the small firm.** International Journal of Management Reviews, 2001.

Recebido em: 16/08/2025.
Aprovado em: 30/10/2025.