
Resource-Based View (RBV): explorando as fronteiras do conhecimento e gerando vantagem competitiva

Vidigal Fernandes Martins ¹

Mestre em Engenharia de Produção e Bacharel em Ciências Contábeis

Carlos Roberto Souza Carmo ²

Mestre em Ciências Contábeis e Bacharel em Ciências Contábeis

Adeilson Barbosa Soares ³

Mestre em Ciências e Bacharel em Ciências Contábeis

Renata de Oliveira Souza Carmo ⁴

Especialista em Literatura Inglesa e Licenciada em Letras

Vinicius Silva Pereira ⁵

Mestre em Administração e Economista

Resumo

A discussão em relação à vantagem competitiva tem ganhado destaque em áreas do conhecimento como a Economia e a Administração, onde, o grande desafio é tentar explicar a maneira que determinadas firmas conseguem conquistar e sustentar vantagens competitivas e outras não, mesmo quando instaladas em um mesmo setor industrial. Nesse contexto, identifica-se uma corrente teórica relacionada à Visão Baseada em Recursos (VBR), onde o conhecimento é caracterizado como um recurso estratégico. Este ensaio teórico tem por objetivo geral buscar discutir como as diferenças de desempenhos existentes entre as firmas podem ser melhor explicadas pelas características internas e específicas de cada organização, e não exclusivamente pela estrutura da indústria (setor econômico), conforme defendido por autores como Bain (1959) e Porter (1980). A fim de atingir o objetivo geral estabelecido inicialmente, foram identificadas as raízes históricas da RBV, a seguir, definidos os conceitos de recurso e capacidade empresariais, analisadas as suposições fundamentais da RBV e, finalmente,

¹ Universidade Federal de Uberlândia, FACIC, Uberlândia-MG, vidigalfgv@gmail.com

² Universidade Federal de Uberlândia, FACIC, Uberlândia-MG, carlosjj2004@hotmail.com

³ Universidade Federal de Uberlândia, FACIC, Uberlândia-MG, adeilsonbs@hotmail.com

⁴ Universidade de Uberaba, FACIC, Uberlândia-MG, renatadeoliveira_ro@hotmail.com

⁵ Universidade Federal de Uberlândia, FACIC, Uberlândia-MG, viniuss56@gmail.com

analisada a importância do conhecimento tácito dos estrategistas como potencial fonte de vantagem competitiva por meio de um framework teórico. Sendo que, ao final deste trabalho foi possível perceber que o conhecimento dos colaboradores de uma firma, pode ser explorado como fonte de vantagem competitiva sustentável, isto por ser valioso, raro, custoso de ser desenvolvido ou imitado pelos demais concorrentes e, praticamente, insubstituível.

Palavras-chave: estratégia; implementação; vantagem competitiva sustentável.

Abstract

The discussion regarding the competitive advantage has gained prominence in areas as economics and management, where the main challenge is to try to explain the way that certain firms can gain and sustain competitive advantages and not others, even when installed in the same sector industrial. In this context, we identify a theoretical related to the Resource Based View (RBV), where knowledge is characterized as a strategic resource. This theoretical essay aims to discuss how the overall look of performance differences between firms can be better explained by internal characteristics and specific to each organization, not only by the structure of the industry (economic sector), as advocated by authors such as Bain (1959) and Porter (1980). In order to achieve the overall goal set initially identified the historical roots of the RBV, then defined the concepts of resource and business capacity, analyzed the fundamental assumptions of RBV and, finally, analyzed the importance of tacit knowledge strategists as potential source of competitive advantage through a theoretical framework. Since, at the end of this study it was observed that the knowledge of the employees of a firm can be exploited as a source of sustainable competitive advantage for this to be valuable, rare, costly to be developed or imitated by other competitors and virtually irreplaceable.

Keywords: strategy; implementation; sustainable competitive advantage.

Introdução

A discussão em relação à vantagem competitiva tem ganhado destaque em áreas do conhecimento como a Economia e a Administração, onde, o grande desafio é tentar explicar a maneira que determinadas firmas conseguem conquistar e sustentar vantagens competitivas e outras não, mesmo quando instaladas em um mesmo setor industrial (RUMELT, 1991; BARNEY, CLARK, 2007).

Na área da estratégia em relação a vantagem competitiva, a discussão desse assunto vem ganhando força a partir da década de 80, e sua sustentação esta enraizada nos postulados econômicos da Organização Industrial, principalmente em destaque nos modelos da Estrutura – Conduta – Desempenho (*Structure – Conduct – Performance, SCP*) e o das Cinco Forças (*Five Forces*).

Diante de fenômenos como incerteza, dinâmica, volatilidade e evolução no campo da estratégia empresarial, muitos postulados econômicos utilizados até então começaram a ser questionados e se mostraram parcialmente adequados para explicar os fenômenos da competição e da vantagem competitiva. Diante disso, uma nova abordagem teórica ao estudo daqueles fenômenos começou a ganhar destaque na academia, especialmente a partir dos estudos de teóricos como aqueles realizados por Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) e Barney (1986, 1991, 1997), sendo a partir de então, conhecida como Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View – RBV*).

Diante dessa nova perspectiva, o debate agora se desloca para os recursos e as capacidades controladas pelas firmas e que permitem às mesmas a conquista e a sustentação de vantagens competitivas. Prahalad e Hamel (1990) chamam tais capacidades diferenciadas de competências essenciais.

Nas inferências de Barney e Hesterly (2007, p. 91), a RBV é “uma teoria econômica que sugere que o desempenho das empresas é uma função dos tipos de recursos e capacidades que elas controlam”. Portanto, complementando os postulados básicos da Organização Industrial, verifica-se que as diferenças de desempenhos existentes entre as firmas podem ser melhor explicadas pelas características internas e específicas de cada firma, e não exclusivamente pela estrutura da indústria, conforme defendido por autores como Bain (1959) e Porter (1980).

Um dos recursos que tem chamado a atenção dos teóricos contemporâneos é o conhecimento tácito, especialmente porque o mesmo tende a ser valioso, raro, insubstituível e difícil de ser imitado pelos concorrentes (NONAKA, TAKEUCHI, 1995; GRANT, 1991, 1996).

Buscando-se demonstrar a importância do conhecimento tácito para a conquista e sustentação de vantagens competitivas pelas firmas contemporâneas, especialmente aquele que está armazenado na mente dos estrategistas empresariais, neste ensaio teórico busca-se:

- a) identificar as raízes históricas da RBV;
- b) definir os conceitos de recurso e capacidade empresariais;
- c) analisar as suposições fundamentais da RBV;
- d) analisar a importância do conhecimento tácito dos estrategistas como potencial fonte de vantagem competitiva por meio de um framework teórico.

2 Metodologia de trabalho

Segundo Severino (1986), um ensaio teórico científico pode ser entendido como um estudo bem desenvolvido, formal e discursivo cuja finalidade é a exposição lógica e reflexiva, mediante a argumentação rigorosa e interpretativa, a partir do julgamento do autor acerca de determinada temática.

Neste trabalho, classificado como um ensaio teórico propriamente dito, a principal fonte de evidências acerca da definição, conceitos adjacentes, análises e suposições envolvendo a Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* – RBV) foram coletadas a partir de um amplo levantamento bibliográfico envolvendo (i) o contexto da firma e seus recursos, (ii) a economia industrial e seus modelos sobre vantagem competitiva, (iii) a transição das teorias envolvendo o mercado para as teorias que tratam da competitividade baseada no ambiente interno das firmas e, ainda, a criação de vantagem competitiva baseada nos recursos disponíveis naquele ambiente (interno).

3 O contexto da firma e os seus recursos

Na busca por respostas para as diferenças de tamanho entre as firmas, Penrose (1959) identifica, ou melhor, classifica os recursos que uma firma poderia utilizar para manter as suas operações internas com eficiência e em crescimento:

(a) recursos materiais ou objetos tangíveis: instalações, equipamentos, recursos do solo e naturais, matérias-primas, bens semiprocessados, refugos e subprodutos e os estoques de produtos acabados não disponibilizados ao mercado consumidor;

(b) recursos humanos: força de trabalho qualificada ou não, pessoal burocrático, administrativo, financeiro, jurídico, técnico e gerencial.

Sendo que, acerca daqueles dois grupos básicos, a autora destaca que os recursos em si não constituem os insumos do processo produtivo, mas os serviços que eles podem prestar (PENROSE, 1959).

Em seu trabalho, Wernerfelt (1984, p.172) apresenta importantes contribuições para a RBV ao classificar recursos como “*those tangible and intangible assets which are tied semipermanently to the firm*”. Nesta perspectiva, os recursos e as respectivas capacidades de uma firma estão diretamente

relacionados com as suas forças e fraquezas e o principal desafio dos decisores estratégicos relaciona-se com a determinação das condições sob as quais os recursos controlados por suas firmas favorecem a conquista de retornos superiores por longos períodos de tempo.

No mesmo caminho Barney e Hesterly (2007, p. 64), alinhados com as pesquisas de Penrose (1959) e de Wernerfelt (1984), passam a definir recursos como “os ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias”. Numa ótica de ampliação dos conceitos anteriores, os autores fazem inferências sobre a importância dos recursos internos para o processo estratégico. De forma ilustrativa, os recursos são as unidades de uma firma, seus produtos, sua reputação entre os clientes e o trabalho em equipe (BARNEY, 1991 1997; BARNEY, CLARK, 2007).

Quanto ao conceito de capacidades, o mesmo pode ser entendido, segundo a perspectiva de Barney e Clark (2007), como um subconjunto dos recursos de uma firma e estas capacidades, chamadas por Penrose (1959) de “serviços administrativos”, contemplam os “ativos tangíveis e intangíveis que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla” (BARNEY, HESTERLY, 2007, p.64). Os autores observam, porém, “que as capacidades, sozinhas, não permitem que uma empresa crie e implemente suas estratégias, mas permitem que utilize outros recursos para criar e implementar tais estratégias” (BARNEY, HESTERLY, 2007, p.64); observação esta em sintonia com as proposições iniciais de Penrose (1959).

Nesse sentido, verifica-se que, mesmo que uma firma controle recursos diferenciados, ela deve ser capaz de desenvolver capacidades estratégicas de uso dos respectivos recursos para o alcance de objetivos previamente delineados, ou seja, conquistar e sustentar vantagens competitivas e, conseqüentemente, desempenhos superiores ao longo do tempo. Observa-se que o conceito de capacidades utilizado pelos teóricos da RBV está

diretamente relacionado com o de serviços administrativos proposto por Penrose (1959). O Quadro 1 lista os principais tipos de recursos e capacidades que podem ser utilizados pelos gestores em suas atividades estratégicas.

Recursos e Capacidades	Exemplos
Recursos Tangíveis	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinário • Instalações físicas • Recursos financeiros (capital) • Localização do negócio • Recursos do solo e naturais • Matérias-primas • Bens semiprocessados • Refugos e subprodutos • Estoques não-vendidos de produtos acabados
Recursos Intangíveis	<ul style="list-style-type: none"> • Nome de marcas • Conhecimento tecnológico • Habilidades e competências dos profissionais da empresa • Eficiência operacional • Contatos comerciais • Patentes registradas
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Logística • Marketing (Produto, Preço, Canal de Distribuição, Promoção) • Antecipar e neutralizar ameaças competitivas • Descobrir oportunidades de negócios lucrativas • Modernização administrativa e operacional (Processos Internos)

Quadro 1 – Recursos e capacidades empresariais

Fonte: Adaptado e resumido a partir de Wernerfelt (1984), Barney (1991), Barney e Hesterly (2007)

Penrose (1959) teve uma parcela significativa de influência sobre muitos estudiosos no campo da estratégia nas décadas de 50, 60, 70 e 80, principalmente aqueles pertencentes aos campos da Economia Industrial e da Administração Estratégica. Neste período, pouca atenção foi dispensada aos recursos controlados pelas firmas como fatores determinantes para os seus desempenhos superiores, o que pode ser comprovado pelos estudos realizados por Bain (1959), Porter (1980), Ghemawat (1986) e Shapiro (1989),

por exemplo. Esses teóricos buscaram na estrutura dos mercados (indústrias) as explicações necessárias para a questão da conquista e sustentação de desempenhos superiores por determinadas firmas, especialmente na barreira de entrada de novos concorrentes. Destacando-se dentre as principais barreiras abordadas por aqueles autores, a economia de escala, o acesso privilegiado a canais de distribuição, as políticas governamentais e as estratégias baseadas em custos e na diferenciação de produtos e serviços (PORTER, 1980).

4 A economia industrial e seus modelos

No campo da Economia Industrial, em se tratando dos modelos econômicos da Organização Industrial (OI), desempenhos superiores, e conseqüentemente vantagens competitivas, são conquistados e sustentados por meio da identificação de setores industriais lucrativos e pela manutenção de posições privilegiadas nos mesmos, normalmente alcançados por meio da construção de barreiras à entrada de novos concorrentes ou pela retaliação aos já instalados no setor (BAIN, 1959; PORTER, 1980).

Dentre os principais modelos econômicos desenvolvidos nessa época, e que influenciaram fortemente os teóricos do campo da estratégia, estão o da Estrutura-Condução-Desempenho (*Structure-Conduct-Performance*) e o modelo das Cinco Forças (poder de barganha dos fornecedores e compradores, ameaças de produtos substitutos e de entrada de novos concorrentes e a rivalidade competitiva existente no setor).

Pode-se inferir, que os modelos da OI influenciaram significativamente os teóricos do campo da estratégia empresarial até meados da década de 80, período em que perderam a sua predominância como principal corrente teórica capaz de explicar a heterogeneidade de desempenho entre as firmas.

Dessa maneira, com a percepção crescente da incerteza no ambiente de negócios, muitos postulados econômicos, dominantes até então, começaram a ser questionados, em especial, as noções de equilíbrio econômico estático, competição perfeita, informação completa, racionalidade decisória e lucro como principal objetivo dos decisores estratégicos, o que abriu novas possibilidades teóricas e oportunidades de pesquisas interessantes para o tratamento dos fenômenos da competitiva e da vantagem competitiva.

5 Da economia industrial (mercado) para o ambiente interno das firmas

Com a incapacidade dos modelos econômicos da OI de explicar completamente os fenômenos em questão, o foco das discussões se desloca, então, para o ambiente interno das firmas a partir do resgate dos estudos de Pensore (1959).

Nesse contexto, Wernefelt (1984) e Rumelt (1984) são considerados alguns dos primeiros teóricos a destacar a importância dos recursos e das capacidades controlados por uma firma como potenciais fontes de vantagem competitiva sustentável, seguidos imediatamente por Barney (1986, 1991), Peteraf (1993) e Prahalad e Hamel (1990). Para estes teóricos, vantagens competitivas podem ser conquistadas e sustentadas por meio do controle e uso de recursos e capacidades que sejam valiosos, raros, custosos de serem imitados e insubstituíveis.

Para analisar a potencialidade de um recurso ou capacidade de atuar como fonte de vantagem competitiva sustentável, Barney e Hesterly (2007) utilizam o modelo VRIO. Este modelo se baseia em questionamentos que buscam quatro perspectivas estratégicas, ou seja:

- a) O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente? – questão de Valor;

- b) O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes? – questão de Raridade;
- c) As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo? – questão de Imitabilidade; e
- d) As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar? – questão de Organização.

Nesse sentido, uma firma se encontra em uma situação de desvantagem competitiva quando um recurso ou capacidade não atende a nenhum dos critérios do modelo VRIO, ou seja, não é valioso e nem raro; é imitado facilmente pelos demais concorrentes e a firma não consegue explorar tais recursos e capacidades de maneira eficiente e eficaz.

Por outro lado, uma firma consegue paridade competitiva quando os seus recursos e as suas capacidades são apenas valiosos. Já em uma situação de vantagem competitiva temporária, os recursos e as capacidades controlados por uma firma atendem apenas aos critérios de valor e raridade do modelo em questão. Por fim, uma firma consegue conquistar e sustentar vantagens competitivas em seus mercados competitivos quando os seus recursos e as suas capacidades respondem a todas às questões acima (BARNEY, HESTERLY, 2007).

6 Conhecimento, experiências e informações: inovação

Quanto ao conhecimento humano autores seminais como Polanyi (1966), Nonaka e Takeuchi (1995) e Davenport e Prusak (1998), por exemplo, têm sido frequentemente referenciados na literatura pelas contribuições substanciais que os mesmos têm dado para um melhor entendimento deste importante assunto que inquieta e fascina as mentes dos acadêmicos contemporâneos.

Os autores Nonaka e Takeuchi (1995), endossam as convicções de Polanyi (1966), argumentam que o conhecimento tácito é aquele tipo de conhecimento que não foi formalizado ou tornado explícito, o que é evidenciado nas proposições de Nonaka e Konno (1998).

Para Nonaka e Konno (1998, p.42), o conhecimento tácito é “altamente pessoal e difícil de ser formalizado e comunicado ou compartilhado com outras pessoas”. Nesse sentido, ele assume valor estratégico para as firmas na medida em que favorece o processo inovador e serve como potencial fonte de conquista de vantagens competitivas sustentáveis (NONAKA, TAKEUCHI, 1995; SPENDER, GRANT, 1996; KOGUT, ZANDER, 1992; GRANT, 1991, 1996). Davenport e Prusak (1998) definem conhecimento tácito como sendo:

Uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT, PRUSAK, 1998, p.6)

A partir da definição acima, verifica-se que este tipo de conhecimento não é puro tampouco simples, uma vez que o mesmo envolve um conjunto diversificado de elementos, ou seja, faz parte do contínuo formal-informal; é intuitivo e, portanto, inerente ao ser humano e suscetível à imprevisibilidade e de difícil expressão lógica (DAVENPORT, PRUSAK, 1998). Nas palavras de Nonaka e Takeuchi (1995, p. 60), o conhecimento é “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”. Conforme destacado por Sveiby (1998), o conhecimento tácito é entendido como o processo de saber ou, simplesmente, a capacidade para a ação eficaz.

Com o advento da economia do conhecimento, o foco volta-se para a capacidade das firmas em criar e gerenciar a sua base de conhecimentos relevantes para o processo estratégico. A perspectiva da firma como uma entidade criadora de conhecimento tem sido defendida por Nonaka (1994) em suas publicações nesses últimos anos. Para este autor, em contraposição com a perspectiva tradicional e mais ocidental da firma como uma máquina de processamento de informações, inicialmente defendida por autores como Simon (1959) e Galbraith (1974), há uma outra maneira de raciocinar sobre o conhecimento e a sua importância para as firmas contemporâneas, especialmente para àquelas instaladas em ambientes altamente complexos, dinâmicos e imprevisíveis.

7 Considerações finais

Para finalizar este estudo, aprendeu-se neste ensaio que para explicar as diferenças de desempenhos existentes entre as firmas instaladas em uma mesma indústria duas suposições críticas devem ser satisfeitas:

1. a suposição da heterogeneidade de recursos: firmas diferentes podem possuir portfólios diferentes de recursos e capacidades, mesmo que estejam competindo em um mesmo setor, e
2. a suposição da imobilidade de recursos: algumas diferenças existentes entre determinadas firmas podem durar por longos períodos de tempo, como é o caso do conhecimento tácito relevante armazenado na cabeça das pessoas, especialmente na dos estrategistas empresariais. Para Barney e Hesterly (2007, p.65), essas diferenças ocorrem porque pode “ser muito custoso para empresas, sem certos recursos e capacidades, desenvolvê-los ou adquiri-los”.

Em linhas gerais, pode-se afirmar que o conhecimento dos colaboradores de uma firma, pode ser explorado como fonte de vantagem competitiva sustentável, isto por ser valioso, raro, custoso de ser desenvolvido ou imitado pelos demais concorrentes e, praticamente, insubstituível (DIERICKX, COOL, 1989; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; GRANT, 1991, 1996).

Esta discussão é desafiadora, porém, pode-se afirmar que se as firmas quiserem obter vantagem competitiva e sustentar esta vantagem em ambientes de acirrada competição, este framework teórico apresenta-se como um ingrediente de grande contribuição.

8 Referências

BAIN, Joe S.. **Industrial Organization**. New York: Wiley, 1959.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.

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

_____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

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.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Working knowledge**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DIERICKX, I., COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1513, 1989.

GALBRAITH, J. Organizational design: an informational processing view. **Interfaces**, v.3, n.4, p. 28-36, May. 1974.

GHEMAWAT, P. Sustainable advantage. **Harvard Business Review**, v.6, n.5, p.53-58, Sep./Oct., 1986.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, p. 114-135, Spring, 1991.

_____. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Organizational Science**, v. 7, n. 4, p. 375-397, 1996.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the Firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 383-397. 1992.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H., **The knowledge-creating company**: how Japanese companies create the dynamics of innovation, New York: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v.5, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

PENROSE, Edith T.. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, Mar. 1993.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge and Kegan Paul, 1966.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

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

RUMELT, R. P. Toward a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. **Competitive strategic management**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.

RUMELT, R. P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 3, p. 167-185, Mar. 1991.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

SHAPIRO, C. The theory of business strategy. **Rand Journal of Economics**, v. 20, n. 1, p. 125-137, 1989.

SIMON, H. A. Theories of decision-making in economics and behavioral science. **The American Economic Review**, v. 49, n. 3, p. 253-283, jun 1959.

SPENDER, J.; GRANT, Robert M.. Knowledge and firm: overview. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 5-9. 1996.

SVEYBI, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Tradução de Luiz Euclides T. F. Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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