



# RESOURCE-ADVANTAGE THEORY: O ESTADO DA ARTE

## RESOURCE-ADVANTAGE THEORY: STATE OF ART

Recebido em 03.01.2014. Aprovado em 02.07.2014  
Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v8i2.356>

### **Ricardo Messias Rossi**

[rossi.ufg@gmail.com](mailto:rossi.ufg@gmail.com)

Universidade Federal de Goiás (UFG) – Goiânia - GO

### **Marina Darahem Mafud**

[marinamafud@hotmail.com](mailto:marinamafud@hotmail.com)

Escola Associada de Goiânia (ESUP) - Goiânia - GO

### **Resumo**

Neste artigo é realizada uma revisão de literatura com o objetivo de apresentar o estado da arte da *Resource-Advantage Theory*. Em 1995, Shelby Hunt e Robert Morgan propuseram a R-A com intuito de apresentar uma nova abordagem sobre o processo de competição em economias de mercado. Segundo a R-A, a competição é uma constante luta pela obtenção de vantagens comparativas em recursos que propiciarão uma posição de vantagem competitiva no mercado e, conseqüentemente, desempenho financeiro superior. Por meio da análise de 107 artigos internacionais e 28 artigos nacionais, este estudo apresenta a estrutura básica da R-A e as principais críticas e contribuições provenientes das discussões envolvendo esta teoria. Aparentemente, a escassez de estudos nacionais indica que a R-A ainda não está adequadamente disseminada na comunidade acadêmica brasileira. Este estudo conclui que o gerenciamento de recursos das organizações pode ser realizado com base nos atributos que geram valor para a oferta.

**Palavras-chave:** Marketing. Estratégia. Competição. Recursos. Vantagem Competitiva.

### **Abstract**

The purpose of this paper is to provide a literature review in order to present the state of the art of Resource-Advantage Theory (R-A). In 1995, R-A was proposed by Shelby Hunt and Robert Morgan aiming to show a new approach to the process of competition in market-based economies. According to R-A, competition consists of the constant struggle among firms for a comparative advantage in resources that will yield a marketplace position of competitive advantage and, thereby, superior financial performance. Departing from the analysis of 107 international articles and 28 Brazilian papers, this study presents the structure of R-A Theory and the main criticisms and contributions from the discussions related to this theory. Apparently, the scarcity of studies indicates that R-A is not adequately disseminated among Brazilian researchers. According to the logic proposed by R-A, the management of firm's resources can be conducted based on the attributes that create value for the offer.

**Keywords:** Marketing. Strategy. Competition. Resources. Competitive Advantage.

### Introdução

Em 1995, com intuito de apresentar uma nova abordagem sobre o processo de competição em economias de mercado, os professores de marketing Shelby D. Hunt e Robert M. Morgan propuseram a *Resource-Advantage Theory* (R-A) no artigo denominado “*The comparative advantage theory of competition*” (HUNT; MORGAN, 1995). Nos anos seguintes, com a pretensão de desenvolver o conhecimento sobre o processo de competição a partir de uma visão interdisciplinar (incluindo marketing e estratégia), Hunt e Morgan aprimoraram e apresentaram sua teoria em uma sequência de publicações (HUNT, 2000a; HUNT; MORGAN, 1996, 1997).

O artigo seminal de Hunt e Morgan (1995) conquistou os prêmios *Harold H. Maynard Award* da *American Marketing Association* em 1995 e o *Sheth Foundation / Journal of Marketing Award* em 2004. Com a divulgação da teoria para a comunidade acadêmica, surgiram os debates em relação ao modelo proposto. Se por um lado, em geral, os autores de marketing e estratégia aceitaram as contribuições propostas por Hunt e Morgan, por outro, alguns pesquisadores importantes da área de economia foram mais críticos em relação ao modelo apresentado na R-A.

Curiosamente, embora a R-A tenha sido consideravelmente discutida na literatura internacional, conforme apresentado na sequência deste artigo, essa teoria ainda não foi amplamente divulgada na comunidade científica brasileira. Em agosto de 2013, uma cuidadosa busca por artigos científicos publicados em periódicos no Brasil (com referência direta a R-A) retornou apenas 28 publicações.

Considerando-se que: (1) o modelo de competição proposto pela R-A apresenta relações entre os importantes conceitos de recursos, vantagem competitiva e desempenho das firmas; (2) renomados autores de marketing discutiram as contribuições da R-A nos últimos anos; (3) existe um campo fértil de possibilidades para futuros avanços teóricos e empíricos a partir do modelo proposto pela R-A; (4) aparentemente a R-A ainda não está amplamente disseminada para a comunidade científica brasileira; este estudo tem como objetivo realizar uma revisão de literatura visando apresentar o estado da arte do desenvolvimento da R-A no Brasil e no Mundo.

Para atingir o objetivo proposto, foram levantados artigos relevantes que contribuíram com o conhecimento e desenvolvimento da R-A. Foram selecionados artigos nacionais e internacionais encontrados nas seguintes bases de dados: *Emerald*; *Scopus*; Portal de Periódicos da Capes; *Scientific Periodicals Electronic Library* (Spell); SciELO; mecanismos de buscas das 22 revistas nacionais de Administração com melhores classificações no Qualis Periódicos (estratos A1, A2, B1 e B2). Foram analisados 107 textos internacionais e 28 nacionais. Os levantamentos foram finalizados em agosto de 2013.

A próxima seção do estudo apresentará a estrutura básica da R-A. Na sequência, serão apresentadas as principais contribuições e críticas relacionadas ao desenvolvimento da R-A bem como os estudos que utilizaram essa teoria no Brasil. Por fim, serão discutidas as conclusões e sugestões para novas pesquisas.

### O modelo proposto pela R-A

Como uma proposta de teoria geral da competição, a R-A descreve o processo de competição considerando a demanda heterogênea entre e dentro das indústrias, a informação imperfeita

(dos consumidores e das firmas), a disputa entre as firmas por vantagens comparativas em recursos e a busca pelo desempenho financeiro superior. Segundo o modelo proposto, o processo de competição gera desequilíbrio entre as firmas e é influenciado pelo ambiente externo.

A R-A pode ser classificada como uma teoria evolucionária, em que as dinâmicas competitivas provocam o desequilíbrio (*desequilibrium-provoking*), sem estágio final (*nonconsummatory*) e interdisciplinar. Ela é evolucionária porque possui unidades de seleção relativamente duráveis e hereditárias (no caso as unidades são os recursos organizacionais e a própria firma) e um processo de seleção que envolve a luta pela existência (no caso esse processo é a própria competição entre as firmas por vantagens comparativas), conforme taxonomia proposta por Hodgson (1993). A competição provoca desequilíbrio porque as organizações constantemente disputam vantagens comparativas em recursos que propiciarão uma posição de vantagem competitiva no mercado e, conseqüentemente, desempenho financeiro superior (HUNT, 2000a). Como esse processo é constante, com uma firma reagindo às ações das demais, o desequilíbrio é sempre provocado. A competição entre firmas não possui um estágio final, pois o processo de mudança é infinito. Por último, ela é interdisciplinar porque engloba conhecimentos de diversas disciplinas, em especial economia, administração, marketing e sociologia (HUNT, 2001). Dentro dessa interdisciplinaridade, as principais teorias que originaram a R-A foram: (1) Economia Evolucionária; (2) Economia Austríaca; (3) Teoria da Demanda Heterogênea; (4) Teoria da Vantagem Diferencial; (5) Tradição Histórica; (6) Economia da Organização Industrial; (7) *Resource-Based View*; (8) Teoria das Competências; (9) Economia Institucional; (10) Economia dos Custos de Transação; (11) Sociologia Econômica.

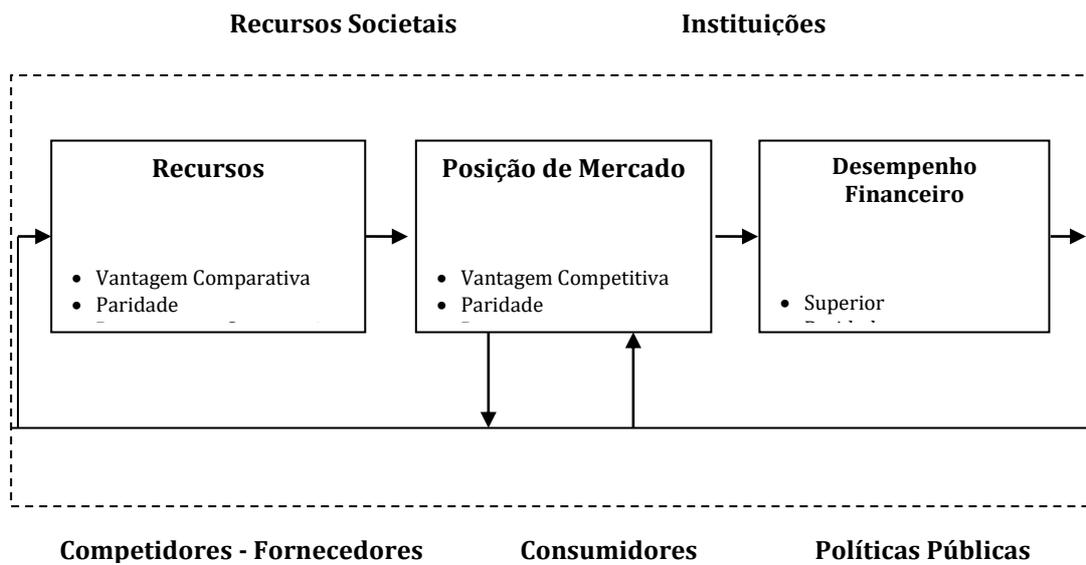
A partir do artigo publicado por Hunt e Morgan (1995), a R-A foi discutida e aprimorada em uma sequência de publicações (HUNT, 1995, 1997a, 1997b, 1997c, 1997d, 1998, 1999, 2001, 2007, 2009, 2010, 2011a, 2011b, 2012a, 2012b, 2012c; HUNT; ARNETT, 2001, 2004, 2006a, 2006b; HUNT; DEROZIER, 2004; HUNT; DUHAN, 2002; HUNT; LAMBE, 2000; HUNT; MADHAVARAM, 2012; HUNT; MORGAN, 1995, 1996, 1997, 2005; HUGHES; MORGAN, 2007; MORGAN; HUNT, 2002). No entanto, a descrição mais detalhada da R-A é encontrada no livro “*A general theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth*” (HUNT, 2000a). As nove premissas básicas da R-A, segundo Hunt e Morgan (1997), são:

- (P1): a demanda é heterogênea entre e dentro das indústrias, além de ser dinâmica;
- (P2): a obtenção de informações pelos consumidores é imperfeita e custosa;
- (P3): a motivação humana é influenciada pela busca do interesse pessoal (pelos códigos morais pessoais);
- (P4): o objetivo das firmas é obter desempenho financeiro superior;
- (P5): a obtenção de informações pelas firmas é imperfeita e custosa;
- (P6): os recursos das firmas são financeiros, físicos, legal, humanos, organizacionais, informacionais e relacionais;
- (P7): os recursos são heterogêneos e imperfeitamente móveis;
- (P8): a função da administração é reconhecer, entender, criar, selecionar,

implementar e modificar estratégias;

- (P9): as dinâmicas competitivas provocam o desequilíbrio (*desequilibrium-provoking*), com inovações endógenas.

Uma vez apresentadas as premissas da R-A, o processo de competição será explicado. A competição é uma constante luta pela obtenção de vantagens comparativas em recursos que propiciarão uma posição de vantagem competitiva no mercado e, conseqüentemente, desempenho financeiro superior, conforme mostrado no Diagrama 1 (HUNT; DEROZIER, 2004).



**Observação:** A competição gera o desequilíbrio. A competição é um processo dinâmico que consiste na constante disputa entre as firmas por uma vantagem comparativa em recursos, que irá gerar uma posição de vantagem competitiva no mercado e, conseqüentemente, desempenho financeiro superior. As firmas aprendem com a competição por meio do *feedback* gerado pelo desempenho financeiro relativo. O desempenho financeiro sinaliza a posição de mercado da firma, que, por sua vez, sinaliza os recursos relativos.

**Diagrama 1** – A Resource-Advantage representada esquematicamente

**Fonte:** Traduzido pelos autores a partir de Hunt e Derozier (2004, p. 7).

Posições de vantagem (ou desvantagem) competitiva resultarão em desempenho financeiro superior (ou inferior). As firmas podem obter uma posição de vantagem competitiva quando possuem uma gama de recursos que permitam entregar, para um determinado segmento de mercado, uma oferta de (a) valor superior percebido e/ou (b) produzida com custos mais baixos (HUNT; MORGAN, 1995). Esse processo de disputa por posições de vantagem competitiva é influenciado por variáveis externas, especialmente as políticas públicas, os consumidores, os fornecedores e competidores, os recursos da sociedade e as instituições. Assim, segundo esses autores, nove posições de mercado são possíveis (Diagrama 2).

		Valor criado a partir dos recursos relativos da firma (Eficácia)		
		Inferior	Paridade	Superior
Custo para produzir valor a partir dos recursos relativos da firma (Eficiência)	Inferior	1 Posição Indeterminada	2 Vantagem Competitiva	3 Vantagem Competitiva
	Paridade	4 Desvantagem Competitiva	5 Posição de Paridade	6 Vantagem Competitiva
	Superior	7 Desvantagem Competitiva	8 Desvantagem Competitiva	9 Posição Indeterminada

Nota: A posição de vantagem competitiva no mercado identificada na célula 3 é resultante da situação onde a firma possui uma gama de recursos, em comparação com seus competidores, que possibilita a disponibilização de uma oferta, para determinado segmento de mercado, percebida como (a) sendo de valor superior e (b) produzida com custos inferiores.

## Diagrama 2 – Matriz das posições competitivas

Fonte: Traduzido pelos autores a partir de Hunt e Derozier (2004, p. 7).

As células de números 2, 3 e 6 indicam posições de vantagem competitiva. A célula 3 indica uma posição competitiva ideal para uma firma, em que as vantagens comparativas em recursos conseguem produzir valor superior com menos custo. As células 2 e 6 indicam respectivamente uma vantagem em custo e em geração de valor, o que corresponde, respectivamente, às estratégias de liderança em custo total e diferenciação, conforme proposto por Porter (1980). Já as células de números 4, 7 e 8 indicam posições de desvantagem competitiva, demonstrando a inabilidade da firma na combinação de recursos, o que, conseqüentemente, resultará em retornos inferiores. As posições indicadas nas células 1 e 9 correspondem a uma situação indeterminada, em que a vantagem comparativa, em valor ou custo, pode gerar retornos superiores, similares (paridade) ou inferiores. Por último, a célula 5 corresponde a uma posição de paridade, sendo a situação de mercado explicada em parte pela Teoria da Competição Perfeita (HUNT, 2000a). Ressalta-se que as posições na matriz fazem referência a um segmento de mercado específico. Em outras palavras, a matriz de posições competitivas deve ser utilizada para cada segmento de mercado explorado pela organização (segmento A, segmento B...).

Conforme discutido anteriormente, para a R-A, o objetivo primário das organizações é obter desempenho financeiro superior, em um contexto no qual é imperfeita e custosa a obtenção de informações sobre segmentos de mercado, competidores, fornecedores, *shareholders* e tecnologias (HUNT, 2000a). Nesse contexto, desempenho financeiro superior significa atingir nível que excede alguma referência.

O desempenho financeiro superior será obtido por meio de uma posição de vantagem competitiva, conforme indicado no Diagrama 1. Uma posição de vantagem competitiva, por sua vez, é obtida pela combinação de recursos que permita à firma disponibilizar, em um determinado segmento de mercado, uma oferta que apresente um custo relativo inferior (maior eficiência) e/ou um maior valor relativo (maior efetividade) que a dos concorrentes. No caso de menor custo relativo, as firmas podem comercializar seus produtos/serviços oferecendo um menor preço e, conseqüentemente, ganhando participação de mercado, ou equiparando seu preço ao dos concorrentes e, conseqüentemente, mantendo uma lucratividade relativamente maior. Da mesma forma, no caso de maior valor relativo, a estratégia pode ser de comercializar seus produtos/serviços cobrando um preço *premium* e assim obter uma lucratividade maior ou equiparar o preço de venda às ofertas dos concorrentes, adquirindo participação de mercado.

No entanto, a posição de vantagem competitiva em um mercado é resultante da combinação dos recursos valiosos da empresa, gerando uma vantagem comparativa em recursos em relação aos concorrentes. Esses recursos (financeiros, físicos, legal, humanos, organizacionais, informacionais e relacionais) são obtidos pela competência interna das empresas na utilização de seus ativos (tangíveis ou intangíveis). A sustentabilidade da situação de vantagem comparativa em recursos é determinada por fatores internos e externos. Internamente, Hunt (2000a) propõe que as empresas podem perder essa posição de vantagem (1) se falharem em reinvestir na manutenção dos recursos, (2) na presença de ambigüidade causal que dificulte para a firma compreender a importância de seus recursos e (3) na falha de adaptação às mudanças. Em relação ao primeiro item, Dierickx e Cool (1989) ressaltam a necessidade de monitoramento e manutenção dos investimentos para sustentar os recursos existentes. Em relação ao segundo, Lippman e Rumelt (1982) propõem que, devido à ambigüidade causal existente, as firmas podem falhar no reconhecimento e compreensão das fontes de seu desempenho financeiro superior, perdendo-as. Por último, uma firma pode falhar na modificação, venda ou abandono de um recurso ou de uma gama de recursos em resposta às mudanças ambientais (HUNT, 2000a).

Externamente, a vantagem comparativa em recursos que uma firma possui pode ser neutralizada pelas mudanças nos recursos societários e nas instituições e pelas ações de consumidores, governo, fornecedores e competidores (HUNT, 2000a). Para Reed e DeFillippi (1990) e Barney (1991), as ações que os competidores podem realizar para neutralizar a vantagem comparativa em recursos de uma firma incluem a compra de recursos iguais, a imitação desses recursos e o desenvolvimento de recursos estratégicos equivalentes ou superiores. Esses autores concordam que a sustentação de uma situação de vantagem comparativa em recursos depende da capacidade de a firma gerar barreiras à imitação. As principais fontes de barreira à imitação são a ambigüidade causal (dificuldade de os competidores identificarem os recursos que geram a vantagem), a *path dependance* (influência da história da firma na construção dos recursos, o que dificulta a imitação) e a complexidade social (influência da competência da firma na geração dos recursos, o que dificulta a imitação) (BARNEY, 1991). Reed e DeFillippi (1990) enfatizam a necessidade de investimentos constantes nos recursos para evitar sua erosão. Por fim, Morgan, Vorhies e Schlegelmilch (2006) encontraram evidências de que são importantes direcionadores de desempenho as barreiras à imitação criadas por uma firma e a incapacidade dos competidores em usarem recursos substitutos para neutralizar uma vantagem comparativa.

Assim, a constante disputa entre os competidores em um determinado mercado estimula o processo de inovação que, dessa forma, é considerado pela R-A predominantemente endógeno. Nesse sentido, a R-A distingue o processo de inovação entre proativo e reativo (HUNT, 2000a). A inovação proativa é aquela realizada pela firma com intuito de ocupar uma posição de vantagem

competitiva no mercado. Por outro lado, a inovação reativa ocorre quando uma firma tenta neutralizar uma posição de desvantagem competitiva no mercado. Ambos os tipos de inovação visarão reduzir o custo global da oferta e/ou aumentar seu valor.

### Contribuições e críticas relacionadas à R-A

Uma contribuição da R-A é mostrar a dinâmica interna existente nas firmas para o atendimento do objetivo maior, que seria a obtenção de desempenho financeiro superior sustentável. Assim, visando atender a esse objetivo, os administradores, na tentativa de conseguir uma posição de vantagem competitiva, combinam recursos. Como uma posição de vantagem competitiva é específica para uma empresa em um determinado mercado, a combinação de recursos deve ser única. Para uma firma conseguir uma combinação de recursos superior e distinta de todos os outros competidores, alguns fatores e/ou algumas atividades devem ser realizadas de forma diferente em relação aos concorrentes. Esses fatores ou atividades são estratégicos para a empresa. As principais contribuições geradas pela R-A são apresentadas no Quadro 1.

Contribuições da R-A
Ajuda a explicar a diversidade existente entre firmas.
Explica a diversidade existente entre os desempenhos financeiros das empresas.
Ajuda a explicar as diferenças observadas em qualidade, inovação e produtividade entre economias de mercado e economias controladas.
Mostra por que a competição em economias de mercado é um processo dinâmico.
Incorpora a Teoria Baseada nos Recursos ( <i>Resource-Based Theory</i> ).
Incorpora a Teoria das Competências ( <i>Competence View</i> ).
Mostra que o processo de competição é constante e gera o desequilíbrio.
Explica que o processo de competição é de descoberta e conhecimento.
Ajuda a explicar por que as relações sociais constituem um recurso.
Mostra como os efeitos da <i>path dependance</i> podem ocorrer.
Expande o conceito de "capital".
Prediz que o progresso tecnológico domina a relação entre capital físico e trabalho.
Prediz que aumento no crescimento econômico causa aumento nos investimentos.
Prediz que a maior parte do progresso tecnológico que direciona o avanço econômico é devido às ações de empresas com fins lucrativos.
Prediz que a competição pode prevenir a estagnação econômica.
Fornecer fundamento teórico para explicar por que as instituições formais que defendem o direito de propriedade e a liberdade econômica estimulam o crescimento econômico.
Fornecer fundamento teórico para explicar por que as instituições informais que promovem a confiança social estimulam o crescimento econômico.
Incorpora a competição perfeita como um caso especial dentro do modelo geral de competição.
Fornecer subsídio para políticas públicas.

**Quadro 1** – Principais contribuições geradas pela R-A

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir de Hunt (2000a).

Hunt (2000a) reconhece que sua proposta de Teoria Geral da Competição deve ser aprimorada. O autor ressalta que cada premissa deve ser testada, deixando espaço para reformulação, subtração ou adição de premissas. Conforme citado anteriormente, os fundamentos da R-A foram publicados em periódicos de diferentes áreas do conhecimento. A pretensão de gerar uma teoria geral para explicar o processo de competição, englobando diversos conhecimentos

prévios e descartando outros, certamente geraria críticas, e isso ocorreu principalmente na área de economia.

Os artigos de Hunt (1995) e Hunt e Morgan (1995) apresentaram pela primeira vez a R-A para a comunidade acadêmica internacional. Dickson (1996) expressa sua concordância com grande parte das discussões realizadas por Hunt (1995) e Hunt e Morgan (1995), no entanto, o autor acredita que a R-A não tem poder explanatório suficiente para explicar o dinamismo do mercado. A principal crítica de Dickson (1996) é que o processo de aprendizado organizacional de cada organização é um dos fatores principais para explicar a dinâmica competitiva de cada indústria. Conforme discutido por Dickson (1996, p. 104):

“But by so proposing that market orientation processes can be vicariously learned (imitated), H&M (Hunt e Morgan) effectively answer the question as to whether a market-orientation firm can ‘enjoy’ a sustainable competitive advantage. It depends on the higher-order learning processes of the firm and its rivals; if rival firms are continuously improving their market orientation process and culture at a faster rate than the firm, then the answer is no.”

Hunt e Morgan (1996) respondem à crítica de Dickson (1996), esclarecendo que o processo de aprendizado organizacional está inserido na estrutura da R-A por meio do mecanismo de *feedback* que as firmas obtêm pelo processo de competição. Os autores ressaltam que as firmas “aprendem” de várias formas (pesquisas de mercado, inteligência competitiva, *benchmarking*, entre outras), inclusive com o processo de competição. O desempenho financeiro relativo das firmas serve como indicador para as posições relativas de mercado e, conseqüentemente, sinaliza os recursos relativos. Uma firma que desfruta de vantagem comparativa em aprendizado organizacional pode não obter uma posição de vantagem competitiva no mercado devido à ausência de outros recursos importantes. Mesmo porque a R-A mostra que as organizações aprendem por meio da competição, mas não garante que elas aprendam as “coisas certas”.

Para Deligonul e Cavusgil (1997), três pontos fracos são encontrados no trabalho de Hunt e Morgan (1995). Em primeiro lugar, a R-A não é uma abordagem totalmente inédita. Ao contrário, essa teoria é uma combinação de teorias preexistentes, inclusive compartilhando fundamentos comuns. Em segundo lugar, não existe base teórica ou empírica suficiente para sustentar a superioridade da R-A em relação a seus antecedentes teóricos. Por último, para Deligonul e Cavusgil (1997), Hunt e Morgan (1995) não conseguiram expor argumentos suficientes para justificar os motivos pelos quais a R-A pode superar a Teoria da Competição Perfeita. Hunt (2000a) discutiu exaustivamente os antecedentes da R-A, ressaltando que, a partir de diversos conhecimentos preexistentes, a R-A foi desenvolvida:

*“This theory – labeled ‘resource-advantage theory’ – stems from no single research tradition. Rather it draws on, shares affinities with, several different research traditions in several different disciplines. Specifically, it draws on several traditions in the disciplines of economics, management, marketing, and sociology” (HUNT, 2000a, p. 2).*

Assim, Hunt (2000a) responde indiretamente à primeira crítica de Deligonul e Cavusgil (1997). O autor destaca o caráter interdisciplinar de sua teoria como um ponto forte, pois, além de utilizar conhecimentos provenientes de diferentes áreas, ainda conserva os avanços já realizados. Além do mais, a R-A precisa utilizar diversas tradições teóricas justamente pelo fato de nenhuma delas isoladamente explicar completamente o processo de competição,

respondendo dessa maneira à segunda crítica de Deligonul e Cavusgil (1997). Em relação à terceira crítica, Hunt (2000a) desenvolve seus argumentos contrastando as premissas da R-A com as da Teoria da Competição Perfeita, demonstrando por que a R-A tem um poder preditivo e explanatório maior:

*“Although R-A theory’s epistemology differs from the neoclassical counterpart, perfect competition is not being criticized here for its ‘unrealistic’ assumptions. Rather, R-A theory is argued for on the grounds that it has superior explanatory and predictive power... it is argued to be a general theory of competition for which perfect competition is a special case... because R-A theory incorporates perfect competition as a special case...” (HUNT, 2000a, p. 105).*

Apesar das críticas, Deligonul e Cavusgil (1997) reconhecem que Hunt e Morgan (1995) realizaram uma importante contribuição em diversos aspectos. Primeiro, a R-A fornece uma visão mais sistêmica para a teoria de administração. Segundo, o trabalho fornece uma linha de pensamento para servir de ligação entre administração e economia. Finalmente, ao “desafiar” o conhecimento dominante, o trabalho de Hunt e Morgan (1995) mostra novas formas de analisar o comportamento competitivo das empresas.

De maneira geral, Hodgson (2000), considera o trabalho de Hunt (2000a) interessante, pois contribui para o aumento da compreensão do processo de competição. No entanto, Hodgson (2000) acredita que a R-A não é suficientemente eclética para explicar todo o processo de competição. Dois pontos específicos são destacados pelo autor. Primeiro, os testes propostos para confirmar as premissas da R-A não são suficientemente convincentes. Segundo, embora o conceito de “recursos” seja um elemento central para a teoria, não é discutido com a profundidade necessária no texto de Hunt (2000a). Conforme palavras de Hodgson (2000, p. 70):

*“What is a resource? In one passage, Hunt considers a ‘policy’ as a resource. In another, relations between firms are considered as resources. Information, knowledge, and routines are also regarded as resources. It becomes difficult to see what is not a resource”.*

Para responder a essas críticas, Hunt (2000b) relembra as diversas teorias consultadas para a formação da R-A, negando que ela não seja eclética o suficiente. Hunt (2000b) discorda que sua definição de “recursos” seja muito “superficial”. O autor define recursos como qualquer entidade tangível ou intangível disponível para a firma e que auxilie na produção eficiente e/ou eficaz de uma oferta a um mercado-alvo, podendo categorizar os recursos como financeiros, físicos, legal, humano, organizacional, informacional e relacional. No entanto, a definição de “recursos” e sua identificação ainda é um aspecto que gera controvérsias entre a comunidade acadêmica, conforme discutido em textos de Chaharbaghi e Lynch (1999), Fahy (1999), Connor (2002); Mills, Platts e Bourne (2003), Hooley, Greenley e Cadogan (2005), Gibbert, Golfetto e Zerbini (2006), Fahy, Hooley, Greenley e Cadogan (2006).

Ao contrário de Hodgson (2000), Foss (2000) considera a R-A eclética demais, criticando principalmente três pontos. Primeiro, as discussões de Hunt (2000a) focalizam excessivamente o contraste entre a R-A e a Teoria da Competição Perfeita, a qual não é mais dominante no pensamento econômico. Assim, Hunt (2000a) subestima os avanços realizados nos conhecimentos relacionados à economia. Segundo, a R-A é uma proposta muito “ampla”, descartando o processo incremental utilizado pelos economistas. Dessa forma, para Foss (2000), a teorização econômica é tão complexa que deve ser realizada parcial e formalmente.

Por último, a R-A é considerada excessivamente eclética, sendo difícil deduzir o que é original e o que é simples dedução a partir das teorias preexistentes: *"...in the absence of clear selection criteria, simply to cut out selected slices of numerous theories and somehow stack them to arrive at a big theoretical pancake, called R-A Theory, but this is what Hunt does"* (FOSS, 2000, p. 66).

Hunt (2000b) responde às críticas de Foss (2000). Em relação à primeira, Hunt (2000b) reforça a necessidade de contrastar as premissas da R-A com as da Competição Perfeita, considerada pelo autor ainda dominante no pensamento econômico. Dessa forma, essa discussão ficou entre duas opiniões contrárias, a de Hunt (2000b) e a de Foss (2000). Em relação ao processo incremental, Hunt (2000b) considera um desvio de percepção de Foss (2000) em relação a seus objetivos com a R-A, pois, sendo esta formada por conhecimentos provenientes de diversas áreas distintas, é normal que pareça muito revolucionária para uma área do conhecimento específica, por exemplo, a economia. A última questão, relacionada à originalidade da R-A, é assim respondida por Hunt (2000b, pp. 77-78): *"R-A theory is the product of (1) a specific (and parsimonious) set of foundations premises and (2) a specific structure. ...In conclusion, GTC (General Theory of Competition) develops a theory, not a tapestry"*.

Embora Savitt (2000) reconheça que o trabalho de Hunt (2000a) seja importante para a teoria da competição, especialmente por inserir aspectos relacionados com marketing até então negligenciados, alguns pontos fracos foram destacados pelo autor. Primeiro, Savitt (2000) acredita que a R-A poderia ser mais bem desenvolvida se Hunt (2000a) evitasse a constante comparação de seu trabalho com a Economia Neoclássica. Para Savitt (2000), o conhecimento em economia já evoluiu muito e "assumir competição", para os economistas, não significa exatamente competição perfeita, conforme sugerido por Hunt (2000a). Segundo, assim como Foss (2000), Savitt (2000) também acredita que a utilização de partes específicas de diversas teorias não significa a geração de uma nova e sólida teoria. Por último, Savitt (2000) estranha o foco excessivo de Hunt (2000a) nas teorias relacionadas com a Economia e acredita que poderia ser dado maior destaque para conhecimentos provenientes da Administração e do Marketing.

Parte das críticas feitas por Savitt (2000) foi respondida por Hunt (2000b) juntamente com as respostas dadas a Foss (2000). Realmente Hunt (2000a) utiliza grande parte de seu texto para discutir aspectos relacionados com a Teoria Econômica o que, no entanto, não significa negligenciar outras disciplinas. Ao contrário, Hunt (2000a) discute inúmeros aspectos da competição com enfoque proveniente de outras disciplinas que não a Economia, em especial Administração de Empresas e a Sociologia. Talvez o enfoque excessivo de Hunt (2000a) na Teoria Econômica seja uma provocação à discussão, uma vez que o processo de competição é predominantemente estudado nessa disciplina.

Lusch (2000) também realiza seus comentários sobre o trabalho de Hunt (2000a). Para esse autor, a R-A é uma visão mais "moderna" e realística do processo de competição, tendo potencial para contribuir para o desenvolvimento teórico de diversas disciplinas, além de servir de guia para executivos. Administradores de empresas, por exemplo, podem utilizar a R-A como base para a definição de planos estratégicos, focalizando na expansão dos recursos da empresa. Para Falkenberg (2000), a R-A representa um grande avanço no conhecimento de Marketing, pois expande o tradicional enfoque entre a firma e seus consumidores para o estudo dos mercados e do processo de competição.

Peterson e Prasad (2001) também comentam a R-A. Esses autores indicam que o principal ponto forte do trabalho de Hunt (2000a) é a interpretação e a integração de teorias preexistentes. Todavia, Peterson e Prasad (2001) consideram que as críticas realizadas por Hunt (2000a) à Teoria Neoclássica são simplistas e redundantes, uma vez que os próprios economistas já as realizaram. Esses autores ainda consideram que alguns conceitos, como o de

recursos intangíveis, por exemplo, continuam difusos. Em relação a essas críticas, os argumentos de Hunt (2000a) já foram expostos nos parágrafos anteriores. Grassl (2003) aponta algumas deficiências do trabalho de Hunt (2000a), no entanto, a maioria já foi discutida anteriormente. Dois pontos levantados por Grassl (2003) contribuem para discussão. O primeiro refere-se ao fato de a R-A justificar a obtenção de desempenho financeiro superior de uma firma nos recursos, subestimando assim os fatores externos. A segunda crítica está relacionada com o fato de Hunt (2000a) não deixar suficientemente claro o processo de geração de vantagem competitiva.

Em relação ao primeiro ponto ressaltado nas críticas de Grassl (2003), não parece válido considerar que a R-A subestima os fatores externos. Ao contrário, a estrutura da R-A considera a influência dos fatores externos nas vantagens comparativas em recursos de uma firma e, conseqüentemente, em seu desempenho financeiro. Conforme apresentado por Hunt (2000a, p. 141): *“A firm’s comparative advantage in resources can be fostered, neutralized, or destroyed by changes in societal resources and institutions and by the actions of consumers, government, suppliers, or competitors”*.

Em relação à questão do processo de obtenção de vantagem competitiva, Grassl (2003) realiza uma outra crítica provocativa. O autor refere-se a um ponto crítico das discussões relacionadas com o conceito de “vantagem competitiva”: é possível dissociar a estratégia empresarial (que visa à obtenção de vantagem competitiva) do próprio processo de competição? Em outras palavras, é possível identificar quando as vantagens em recursos são obtidas *ex ante* (no planejamento estratégico) ou em situações em que a cadeia de casualidades é contestável? Klein (2002, p. 325) discute essa questão:

*“...a critique of the concept of competitive advantage, demonstrating that in contrast to its apparent objectivity, it exhibits circularity, ambiguity, ontological problems and subjectivity. These inherent and intractable inadequacies suggest that it is poorly specified as an object of strategy. In seeking to move beyond the limitations of competitive advantage, attempts to make a distinction between competition and strategy were sought. Strategy is how actors consciously or unconsciously seek to change firms’ performance, whereas competition is the process by which performance becomes relative. ...many strategy theories can be understood better as theories of competition”*.

Conforme discutido por Klein (2002), a dificuldade de operacionalizar o conceito de vantagem competitiva para a utilização no processo de planejamento estratégico ainda necessita de maior aprofundamento nas discussões teóricas. Se por um lado Grassl (2003) está correto em afirmar que Hunt (2000a) não realiza uma aprofundada discussão sobre o conceito de “vantagem competitiva”, fundamental dentro da estrutura da R-A; por outro lado, Hunt (2000a) não negligencia a influência do processo de competição na gestão dos recursos de uma empresa. Segundo a R-A, as firmas aprendem por meio do *feedback* proveniente do desempenho financeiro relativo. Esse desempenho serve como referência para uma firma avaliar seus recursos. Assim, é perfeitamente normal, para a R-A, que as estratégias se adaptem ao processo competitivo. Embora Hunt (2000a) não discuta em profundidade a questão da estratégia empresarial, pois o foco de seu trabalho concentrava-se no processo de competição, pode-se inferir que o planejamento estratégico é uma das ações que podem ajudar a determinar uma posição de vantagem competitiva.

Hunt e Arnett (2004) discutem o processo de segmentação de mercado como um componente estratégico para as firmas, sob o “ponto-de-vista” da R-A. Para esses autores, a segmentação de

mercado é uma atividade resultante da demanda heterogênea existente dentro das indústrias. Cadeaux (2004) critica o texto de Hunt e Arnett (2004) por considerá-lo muito simplista em relação às discussões realizadas sobre demanda de mercado, custos dos recursos e obtenção de vantagens comparativas, conceito de vantagem competitiva e até a própria definição de segmentação de mercado, que autor considera ter sido usada equivocadamente por Hunt e Arnett (2004).

Barney (2012) acredita que Hunt e Davis (2008) sugerem que a *Resource-Based View* (RBV) tradicional não considera as atividades de compras das firmas e o gerenciamento da cadeia de suprimentos como fontes potenciais para obtenção de posições de vantagens competitivas sustentáveis. O autor se diz surpreso por considerar que a RBV indica exatamente o contrário da conclusão de Hunt e Davis (2008). Hunt e Davis (2012) respondem a consideração de Barney (2012) afirmando que com uso da R-A como modelo de competição permitirá aos teóricos da RBV concluir que, com exceção de casos de competição perfeita (raros na realidade de mercado), as atividades de compras e gerenciamento da cadeia de suprimentos são fatores estratégicos com potencial de sustentar vantagens competitivas. Priem e Swink (2012) propõem que a R-A teria maior utilidade para o gerenciamento da cadeia de suprimentos se considerasse a geração de valor em todo sistema em detrimento da captura de valor por uma firma específica. Hunt e Davis (2012) respondem a esse ponto indicando que a R-A expande a noção de capital, incluindo os recursos relacionais (fornecedores, clientes, competidores, entre outros) e organizacionais (políticas, cultura, competências, entre outros) que propiciam a geração de valor ao longo da cadeia de suprimentos.

### Exemplos de utilização da R-A

Diversos exemplos de estudos que utilizaram a R-A como modelo teórico, em diferentes abordagens, podem ser encontrados na literatura a partir do ano 2000. Por exemplo, Goh (2003) utilizou a estrutura proposta pela R-A para estudar a competitividade de instituições de ensino em Cingapura. Tay e Lusch (2005) testaram a R-A artificialmente, por meio de modelagem, concluindo que as organizações se comportam de acordo com a teoria. Eles demonstraram que a competição provoca desequilíbrio e que a inovação e o aprendizado organizacional são endógenos e fontes de vantagens competitivas. Hoffman, Hoelscher e Sherif (2005) indicaram a utilidade da R-A em estudos sobre a importância da administração do conhecimento nas organizações. Richey, Genchev e Daugherty (2005) utilizaram a R-A para analisar o impacto das inovações em logística reversa.

Hunt, Arnett e Madhavaram (2006) e Jarrat (2008) discutiram os fundamentos do marketing de relacionamento com base no modelo de competição proposto pela R-A. Hughes e Morgan (2007) utilizaram a R-A para analisar a relação entre desempenho e recursos de empresas de alta tecnologia, concluindo que existe relação entre os conceitos, conforme proposto pela R-A. Também usando a perspectiva da R-A, Dyer e Ha-Brookshire (2008) estudaram a indústria de vestuário norte-americana; Hunt e Davis (2008) e Bell, Mollenkopf e Stolze (2013) discutiram o gerenciamento de cadeias de suprimentos; Seggie e Griffith (2008) analisaram o processo de globalização de empresas de serviços; Wittmann, Hunt e Arnett (2009) e Bicen e Hunt (2012) discutiram alianças estratégicas. Arnett e Madhavaram (2012) apresentaram uma discussão conceitual sobre o uso da R-A como mecanismo para o entendimento do processo de competição de empresas multinacionais. Matevz e Maja (2013) utilizaram a R-A para unir as perspectivas teóricas de Marketing de Relacionamento e Economia dos Custos de Transação (ECT), por meio de um estudo de modelagem por equação estrutural baseado em uma amostra de 130 fornecedores de uma grande empresa transnacional.

Em agosto de 2013, foi realizado um levantamento de artigos publicados em periódicos nacionais e que faziam referência a R-A. O levantamento foi realizado com auxílio dos mecanismos de busca do Portal de Periódicos da Capes, *Scientific Periodicals Electronic Library* (Spell), SciELO e busca direta nas 22 revistas nacionais de administração com melhores classificações na Qualis Periódicos (estratos A1, A2, B1 e B2). Na ocasião, foram identificados 28 artigos que citavam a R-A no conteúdo do texto. Possivelmente outros artigos devem estar disponíveis no Brasil, no entanto, esse resultado está muito distante dos mais de 1.800 resultados obtidos quando o termo “*Resource-Advantage Theory*” foi pesquisado, também em agosto de 2013, no Google Acadêmico. Na sequência serão indicados alguns exemplos de uso da R-A em publicações brasileiras.

Santos (2003) cita aspectos discutidos na R-A (vantagens em recursos, classificação de recursos, vantagem competitiva e inovação proativa) para mostrar a interfuncionalidade entre Marketing e Gestão de Ciência e Tecnologia nas empresas. Sousa (2005) utiliza a R-A, denominada em seu texto como “Teoria da Vantagem em Recursos”, para desenvolver uma metodologia para empresas exportadoras selecionarem mercados em função das vantagens comparativas reveladas por determinado setor de atividade e/ou produto. Toaldo e Luce (2006) citam Hunt e Morgan (1996) para indicar a influência da concorrência na formulação de estratégias competitivas das organizações que, por sua vez, direcionam as estratégias de marketing. Dias, Gonçalves e Coleta (2007) e Gonçalves, Dias e Muniz (2008) utilizaram a R-A para embasar seus estudos sobre fatores estratégicos e desempenho de empresas brasileiras.

Ferreira, Serra e Armagan (2008) utilizaram a R-A para analisar a “capacidade de adaptação das firmas ao ambiente internacional de negócios” como um recurso estratégico. Segundo esta pesquisa, existe uma relação positiva entre orientação para o mercado e lucratividade. Com base na R-A, Sampaio, Perin e Ferreira (2008) também encontraram uma relação positiva entre orientação para o mercado e a lucratividade das organizações. Larentis e Slongo (2008) usaram a dinâmica da R-A em um estudo sobre o “relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável”. Rossi e Silva (2009) propuseram um método para análise interna das organizações a partir do modelo de análise proposto na R-A. Por fim, Caldeira (2009) utilizou aspectos da R-A para estruturar um estudo sobre a visão dos gestores em relação ao desenvolvimento sustentável e à competitividade das empresas.

### **Conclusões e sugestões para estudos futuros**

Para a teoria de marketing, o modelo de competição proposto na R-A indica que o gerenciamento de recursos, para fins de planejamento estratégico competitivo, pode ser realizado com base nos atributos que geram valor para a oferta. Essa conclusão é obtida considerando que as vantagens comparativas em recursos, de alguma forma, contribuirão para o aumento do valor da oferta. A contribuição para o aumento do valor da oferta pode ocorrer de diferentes formas. Assim, os direcionadores de benefícios e custos podem ser utilizados como parâmetros para o gerenciamento de recursos. A utilização da cadeia de valor como referência para o gerenciamento de recursos parece ser uma forma interessante para o avanço da R-A. No escopo dos estudos em marketing, por exemplo, pode-se analisar o impacto da inteligência de mercado na geração de valor para oferta. Neste exemplo, o aumento de valor da oferta seria explicado, pelo menos em parte, pela capacidade de a organização compreender o mercado, sendo essa capacidade um recurso estratégico.

A partir da revisão de literatura realizada neste ensaio, as seguintes reflexões teóricas são apresentadas:

- o conceito de “recurso sustentável” é abstrato, pois a característica de não

ser observável é inerente ao conceito. Para fins gerenciais, em vez de tentar identificar recursos, os administradores devem gerar um sistema de indicadores objetivos que permita analisar o resultado do gerenciamento de recursos da organização;

- o termo “vantagem competitiva” é tautológico quando usado isoladamente. Para fazer sentido, o termo vantagem competitiva deve ser relacionado com a dinâmica competitiva e situado em termos de um par oferta/mercado. Assim, uma organização pode simultaneamente possuir uma posição de vantagem competitiva em um determinado par oferta/mercado e desvantagem competitiva em outro;
- o processo de administração estratégica está relacionado e ocorre simultaneamente com o processo de competição. As organizações criam e modificam suas estratégias, de forma proativa ou reativa, conforme o contexto competitivo em que estão inseridas;
- uma estratégia competitiva deve resultar em uma posição de vantagem competitiva para a empresa. Em termos de estratégia competitiva, as empresas moldam suas ações com o objetivo de superar os concorrentes, ou seja, para obter uma posição de vantagem competitiva no mercado;
- vantagens comparativas em recursos geram uma posição de vantagem competitiva no mercado. A vantagem competitiva é uma situação de mercado, resultante da vantagem comparativa em recursos que uma organização possui e que permite a geração de uma oferta mais eficiente e/ou eficaz em relação às ofertas dos concorrentes;
- a função estratégica sob a ótica dos administradores consiste na conversão de recursos em alguma forma de valor para o consumidor. O gerenciamento de recursos deve impactar na eficiência e/ou eficácia na geração de valor da oferta da organização. O valor da oferta irá determinar o desempenho relativo da organização no processo de competição;
- a Teoria dos Recursos (*Resource-Based Theory*) pode ser utilizada como base para a análise interna das empresas. A análise de posições de vantagens e desvantagens comparativas em recursos pode indicar os pontos fortes e fracos da organização e, portanto, o conceito de “recursos” pode ser utilizado como base para análise interna.

Nesse artigo apresenta-se a R-A como uma interessante teoria para diferentes estudos nas áreas de Marketing e Estratégia, especialmente em Marketing Estratégico e Estratégia Competitiva. Diversas ideias para pesquisas futuras podem ser sugeridas, entre elas:

- as nove premissas básicas da R-A devem ser testadas;
- a relação entre estratégia competitiva e estratégia de marketing pode ser analisada com base no modelo da R-A;
- diferentes áreas do marketing podem ser analisadas como recursos estratégicos que suportam posições de vantagem competitiva. Por exemplo: orientação para o mercado, marketing de relacionamento,

gerenciamento do *mix* de marketing, entre outras;

- pesquisas visando analisar as relações existentes entre vantagem comparativa em recursos, posições de vantagem competitiva no mercado e desempenho financeiro das organizações.

Por fim, este estudo não teve a pretensão de esgotar todo o conhecimento existente relacionado com a R-A. Procurou-se identificar artigos relevantes que sirvam de referência para pesquisadores interessados nesta teoria que, aparentemente, ainda não está totalmente disseminada na comunidade científica brasileira. Todavia algumas limitações podem ser identificadas neste estudo.

Embora tenha sido realizada uma cuidadosa pesquisa em bases de dados, é possível que alguns estudos relevantes sobre o tema (nacionais e internacionais) não tenham sido encontrados e citados neste artigo. A revisão de literatura utilizada foi do tipo narrativa e com abordagem qualitativa, sem realizar uma sistematização que pudesse indicar a relevância da R-A entre as teorias de marketing e competição existentes. Nesse estudo, foram utilizados artigos publicados em periódicos e alguns livros sobre o tema, excluindo-se da análise as dissertações, teses, *working papers*, artigos publicados em congressos, entre outros.

Mesmo reconhecendo as limitações citadas no parágrafo anterior, o presente estudo apresenta uma abrangente revisão de literatura que indica, pelo menos em parte, o estado da arte da R-A. Espera-se que outros pesquisadores desenvolvam novos estudos para aprimorar o modelo da R-A, conforme palavras de Hunt (2012a, p. 25): *“Of course, R-A theory is still very much a work in progress, and I look forward to others’ contributing to the further development of the theory. There is still much work to be done.”*

## Referências

ARNETT, D. B.; MADHAVARAM, S. Multinational enterprise competition: grounding the eclectic paradigm of foreign production in resource-advantage theory. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 27, n. 7, p. 572-581, 2012.

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

\_\_\_\_\_. Purchasing, Supply Chain Management and Sustained Competitive Advantage: the relevance of Resource-Based Theory. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 2, p. 3-6, 2012.

BELL, J. E.; MOLLENKOPF, D. A.; STOLZE, H. J. Natural resource scarcity and the closed-loop supply chain: a resource-advantage view. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 43, n. 5/6, p. 351-379, 2013.

BICEN, P.; HUNT, S. D. Alliance market orientation, new product development, and resource advantage theory. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 27, n. 7, p. 592-600, 2012.

CADEAUX, J. A commentary on Hunt and Arnett’s paper: market segmentation strategy, competitive advantage, and public policy: grounding segmentation strategy in resource-advantage theory. **Australasian Marketing Journal**, v. 12, n.1, p. 26-29, 2004.

CALDEIRA, A. Competitividade e desenvolvimento sustentável na visão de gestores. **Revista Economia & Gestão**, v. 9, n. 21, p. 9-30, 2009.

CHAHARBAGHI, K.; LYNCH, R. Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. **Management Decision**, v. 37, n. 1, p. 45-50, 1999.

CONNOR, T. The resource-based view of strategy and its value to practising managers. **Strategic Change**, v. 11, n. 6, p. 307-316, 2002.

DELIGONUL, S. Z.; CAVUSGIL, T. S. Does the comparative advantage theory of competition really replace the neoclassical theory of perfect competition? **Journal of Marketing**, v. 61, n. 4, p. 65-73, 1997.

DIAS, A. T.; GONÇALVES, C. A.; COLETA, K. A. P. G. Fatores estratégicos e desempenho de empresas em ambientes turbulentos: o caso das companhias brasileiras abertas no período 1996-2001. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n.3, p. 86-106, 2007.

DICKSON, P. R. The static and dynamic mechanics of competition. A comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 102-106, 1996.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

DYER, B.; HA-BROOKSHIRE, J. E. Apparel import intermediaries' secrets to success: Redefining success in a hyper-dynamic environment. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 12, n. 1, p. 51-67, 2008.

FAHY, J. Strategic marketing and the resource-based view of the firm. **Academy of Marketing Science Review**, v. 10, n.1, p. 1-21, 1999.

FAHY, J.; HOOLEY, G.; GREENLEY, G.; CADOGAN, J. What is a marketing resource? A response to Gibbert, Golfetto and Zerbini. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 1, p. 152-154, 2006.

FALKENBERG, A. Marketing reviews and communications: Hunt's a general theory of competition. **Journal of Macromarketing**, v. 20, n. 1, p. 8-9, 2000.

FERREIRA, M. P.; LI, D.; SERRA, F. A. R.; ARMAGAN, S. Adaptation to the International Business Environment: A Resource Advantage perspective. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 1, n. 10, p. 11-29, 2008.

FOSS, N. J. The dangers and attractions of theoretical eclecticism. **Journal of Macromarketing**, v. 20, n. 1, p. 65-67, 2000.

GIBBERT, M.; GOLFETTO, F.; ZERBINI, F. What do we mean by "marketing" resources and competencies? A comment on Hooley, Greenley, Cadogan, and Fahey (sic). **Journal of Business Research**, v. 59, n. 1, p. 148-151, 2006.

GOH, J. W. P. The resource-advantage theory of competition: implications for higher educational institutions in Singapore. **Educational Research for Policy and Practice**, v. 2, n. 2, p. 93-106, 2003.

GONÇALVES, C. A.; DIAS, A. T.; MUNIZ, R. M. (2008). Análise discriminante das relações entre fatores estratégicos, indústria e desempenho em organizações brasileiras atuantes na indústria manufatureira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 2, p. 287-311, 2008.

GRASSL, W. Review: a general theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth. **The Review of Austrian Economics**, v. 16, n. 4, p. 385-393, 2003.

HODGSON, G. M. **Economics and evolution**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1993.

\_\_\_\_\_. The marketing of wisdom: resource-advantage theory. **Journal of Macromarketing**, v. 20, n. 1, p. 68-72, 2000.

HOFFMAN, J. J.; HOELSCHER, M. L.; SHERIF, K. Social capital, knowledge management, and sustained superior performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 93-100, 2005.

HOOLEY, G. J.; GREENLEY, G. E.; CADOGAN, J. W.; FAHY, J. The performance impact of marketing resources. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 1, p. 18-27, 2005.

HUGHES, P.; MORGAN, R. E. A resource-advantage perspective of product-market strategy performance & strategic capital in high technology firms. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 4, p. 503-517, 2007.

HUNT, S. D. (1995). The resource-advantage theory of competition: toward explaining productivity and economic growth. **Journal of Management Inquiry**, v. 4, n. 4, p. 317-332, 1995.

\_\_\_\_\_. Competing through relationship: grounding relationship marketing in resource advantage theory. **Journal of Marketing Management**, v. 13, n. 4, p. 431-445, 1997a.

\_\_\_\_\_. Evolutionary economics, endogenous growth models, and resource-advantage theory. **Eastern Economic Journal**, v. 23, n. 4, p. 425-439, 1997b.

\_\_\_\_\_. Resource-advantage theory: an evolutionary of competition firm behaviour? **The Journal of Economic Issues**, v. 31, n. 1, p. 59-77, 1997c.

\_\_\_\_\_. Resource-advantage theory the wealth of nations. **The Journal of Socio-Economics**, v. 26, n. 4, p. 335-357, 1997d.

\_\_\_\_\_. Productivity, economic growth, and competition: resource allocation or resource creation. **Business and the Contemporary World**, v. 10, n. 3, p. 367-394, 1998.

\_\_\_\_\_. The strategic imperative and sustainable competitive advantage: public policy implications of resource-advantage theory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 144-159, 1999.

\_\_\_\_\_. **A general theory of competition**: resources, competences, productivity and economic growth. Thousand Oaks: Sage, 2000a.

\_\_\_\_\_. A general theory of competition: too eclectic or not eclectic enough? Too incremental or not incremental enough? Too neoclassical or not neoclassical enough? **Journal of Macromarketing**, v. 20, n. 1, p. 77-81, 2000b.

\_\_\_\_\_. A general theory of competition: issues, answers and an invitation. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. 5/6, p. 524-548, 2001.

\_\_\_\_\_. Economic growth: should policy focus on investment or dynamic competition? **European Business Review**, v. 19, n. 4, p. 274-291, 2007.

\_\_\_\_\_. Competitive advantage strategies in times of adversity. **Journal of Customer Behaviour**, v. 8, n. 2, p. 137-151, 2009.

\_\_\_\_\_. **Marketing Theory: Foundations, Controversy, Strategy, Resource-Advantage Theory.** New York: M.E.Sharpe, 2010.

\_\_\_\_\_. Developing successful theories in marketing: insights from resource-advantage theory, **AMS Review**, v. 1, n. 2, p. 72-84, 2011a.

\_\_\_\_\_. Sustainable marketing, equity, and economic growth: a resource-advantage, economic freedom approach. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 1, p. 7-20, 2011b.

\_\_\_\_\_. The evolution of resource-advantage theory: Six events, six realizations, six contributions. **Journal of Historical Research in Marketing**, v. 4, n. 1, p. 7-29, 2012a.

\_\_\_\_\_. Understanding the drivers of economic growth: grounding endogenous economic growth models in Resource-Advantage Theory. **Contemporary Economics**, v. 6, n. 4, p. 4-8, 2012b.

\_\_\_\_\_. Trust, Personal Moral Codes, and the Resource-Advantage Theory of Competition: Explaining Productivity, Economic Growth, and Wealth Creation. **Contemporary Economics**, v. 6, n. 2, p. 4-19, 2012c.

HUNT, S. D.; ARNETT, D. B. Competition as an evolutionary process and antitrust policy. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 20, n. 1, p. 15-26, 2001.

\_\_\_\_\_. Market segmentation strategy, competitive advantage, and public policy: grounding segmentation strategy in resource-advantage theory. **Australasian Marketing Journal**, v. 12, n. 1, p. 7-25, 2004.

\_\_\_\_\_. Toward a general theory of marketing: resource-advantage theory as an extension of Alderson's theory of market processes. In: WOOLISCROFT, B.; TAMILA, R. D.; SHAPIRO, S. J. (Ed.). **A Twenty Century Guide to Aldersonian Marketing Thought.** Boston: Kluwer Academics Publishers, 2006a. p. 453-471.

\_\_\_\_\_. Does marketing success lead to market success? **Journal of Business Research**, v. 59, n. 7, p. 820-828, 2006b.

HUNT, S. D.; ARNETT, D. B.; MADHAVARAM, S. The explanatory foundations of relationship marketing theory. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 2, p. 72-87, 2006.

HUNT, S. D.; DAVIS, D. F. Grounding Supply Chain Management in Resource-Advantage Theory. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 1, p. 10-21, 2008.

\_\_\_\_\_. Grounding Supply Chain Management in Resource-Advantage Theory: in defense of a resource-based view of the firm. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 2, p. 14-20, 2012.

HUNT, S. D.; DEROZIER, C. The normative imperatives of business and marketing strategy: grounding strategy in resource-advantage theory. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n.1, p. 5-22, 2004.

HUNT, S. D.; DUHAN, D. F. Competition in the third millennium: efficiency or effectiveness? **Journal of Business Research**, v. 55, n.2, p. 97-102, 2002.

HUNT, S. D.; LAMBE, C. J. Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. **International Journal of Marketing Reviews**, v. 2, n.1, p. 17-43, 2000.

HUNT, S. D.; MADHAVARAM, S. Managerial action and resource-advantage theory: conceptual frameworks emanating from a positive theory of competition. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 27, n.7, p. 582-591, 2012.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 2, p. 1-14, 1995.

\_\_\_\_\_. The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 107-114, 1996.

\_\_\_\_\_. Resource-advantage theory: a snake swallowing its tail or a general theory of competition? **Journal of Marketing**, v. 61, n.4, p. 74-82, 1997.

\_\_\_\_\_. The resource-advantage theory of competition: a review. In: MALHOTRA, N. K. (Ed.). **Review of Marketing Research**, New York: Emerald, 2005. p. 153-205.

JARRAT, D. Testing a theoretically constructed relationship management capability. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 9, p. 1106-1132, 2008.

KLEIN, J. Beyond competitive advantage. **Strategic Change**, v. 11, n. 6, p. 317-327, 2002.

LARENTIS, F.; SLOGO, L. A. Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. **Revista de Administração**, v. 43, n. 3, p. 209-223, 2008.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **Bell Journal of Economics**, v. 13, n. 2, p. 418-438, 1982.

LUSCH, R. F. Book reviews: a general theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 2, p. 126-127, 2000.

MATEVZ, R.; MAJA, M. B. Buyer-Supplier Relationships and the Resource-Advantage Perspective: An Illustrative Example of Relational and Transactional Drivers of Competitiveness. **Journal of Competitiveness**, v. 5, n. 1, p. 16-38, 2013.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Applying resource-based theory: methods, outcomes and utility for managers. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 2, p. 148-166, 2003.

MORGAN, R. E.; HUNT, S. D. Determining marketing strategy: a cybernetic systems approach to scenario planning. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 4, p. 450-478, 2002.

MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; SCHLEGELMILCH, B. B. Resource-performance relationships in industrial export ventures: the role of resource inimitability and substitutability. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 5, p. 621-633, 2006.

PETERSON, R. A.; PRASAD, A. Reviews of books: a general theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 4, p. 422-423, 2001.

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

PRIEM, R. L.; SWINK, M. A demand-side perspective on Supply Chain Management. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 2, p. 7-13, 2012.

REED, R.; DEFILLIPPI, R. J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.

RICHEY, R.G.; GENCHEV, S.E.; DAUGHERTY, P.J. The role of resource commitment and innovation in reverse logistics performance. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 35, n. 4, p. 233-257, 2005.

ROSSI, R. M.; SILVA, A. L. Vantagem competitiva: operacionalizando o conceito a partir da Resource-Advantage theory. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 8, n. 2, p. 31-57, 2009.

SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G.; FERREIRA, G. C. **Produto & Produção**, v. 9, n. 3, p. 85-94, 2008.

SANTOS, G. J. A interfuncionalidade entre marketing e gestão de ciência e tecnologia nas empresas. **Gestão e Produção**, v. 10, n. 3, p. 329-344, 2003.

SAVITT, R. A philosophical essay about a general theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth. **Journal of Macromarketing**, v. 20, n. 1, p. 73-76, 2000.

SEGGIE, S. H.; GRIFFITH, D. A. The resource matching foundations of competitive advantage: An alternative perspective on the globalization of service firms. **International Marketing Review**, v. 25, n. 3, p. 262-275, 2008.

SOUSA, J. M. B. M. Análise de compatibilidade empresa/mercados de exportação com base na comparação dos Índices de Bela Balassa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 1, p. 13-35, 2005.

TAY, N. S. P.; LUSCH, R. F. A preliminary test of Hunt's general theory of competition: using artificial adaptive agents to study complex and ill-defined environments. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 9, p. 1155-1168, 2005.

TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Estratégia de Marketing: contribuições para a teoria em marketing. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 25-35, 2006.

WITTMANN, C. M.; HUNT, S. D.; ARNETT, D. B. Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 7, p. 743-756, 2009.