

Fenômenos imperfeitamente imitáveis no alcance da vantagem competitiva

Leonardo Magela Lopes Matoso
Agostinha Mafalda Barra de Oliveira
Rinaldo Medeiros Alves de Oliveira

RESUMO: O objetivo deste artigo é analisar os construtos (conceituais e operacionais) pertinentes aos fenômenos imperfeitamente imitáveis (contexto histórico, ambiguidade causal e complexidade social) como meios capazes de conduzir uma organização à vantagem competitiva sustentável. Para alcançar esse propósito, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, na modalidade revisão integrativa a partir da revisão de artigos científicos. Os fenômenos em estudo refletem a necessidade de mobilização e de criação de uma dinâmica própria da organização no intuito de gerar e sustentar uma vantagem competitiva. Assim, o contexto histórico é um fenômeno que leva à vantagem competitiva quando a aquisição de recursos de uma organização depende da sua história, dos processos que foram vivenciados ao longo dos anos quando atrelada ao pioneirismo e/ou a dependência de caminho. Já a complexidade social se constitui por relações que os diferentes indivíduos possuem dentro de uma organização. Essas relações, para serem complexas e levar a vantagem competitiva sustentável, precisam ser diferenciadas. No que tange à ambiguidade causal é uma condição de incerteza quanto às tomadas de decisões perante os fatores comportamentais da organização e o seu desempenho. Porém essa incerteza poderia ser atribuída a inúmeros fatores no ambiente interno ou externo da organização.

Palavras-chave: Visão Baseada em Recursos. Vantagem Competitiva Sustentável. Imperfeitamente Imitáveis. Ambiguidade Causal.

ABSTRACT: The objective of this article is to analyze the conceptual and operational constructs pertinent to imperfectly imitable phenomena (historical context, causal ambiguity and social complexity) as means capable of leading an organization to sustainable competitive advantage. To achieve this purpose, a bibliographical research was carried out, in the integrative review modality, based on the review of scientific articles. The phenomena under study reflect the need for mobilization and creation of a dynamic of the organization, in order to generate and sustain a competitive advantage. Thus, the historical context is a phenomenon that leads to competitive advantage when the acquisition of resources of an organization depends on its history, the processes that have been experienced over the years when coupled with pioneering and / or path dependence. The social complexity is constituted by relations that the different individuals have within an organization. These relationships, in order to be complex and to bring sustainable competitive advantage, need to be differentiated. Regarding causal ambiguity, it is a condition of uncertainty beyond the decision-making from the behavioral factors of the organization and its performance. However, this uncertainty could be attributed to numerous factors in the internal or external environment of the organization.

Keywords: Resource Based View. Sustainable Competitive Advantage. Imperfectly Imitable. Causal Ambiguity.

Recebido em: 20/12/2017

Aprovado em: 15/03/2018

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editores Científicos: Maria Aparecida de Souza Melo e Simone Pereira Silva Bastos

1 INTRODUÇÃO

Diversos autores (OLIVEIRA; GONÇALVES; PAULA, 2013; CHADWICK; DABU, 2009; KOCH; EISEND, 2009; BARNEY; HESTERLY, 2007; BARNEY, 1991) argumentam que os recursos próprios da organização podem servir para a formulação de estratégias para que consigam desempenhos superiores aos dos seus concorrentes. Tais autores enfatizam que para alcançar a vantagem competitiva sustentável é preciso se ater não apenas aos recursos valiosos, raros e organizacionais, mas também aos recursos imperfeitamente imitáveis, principalmente os fenômenos que o compõem.

Salienta-se que os recursos imperfeitamente imitáveis são constituídos pelos fenômenos do contexto histórico, ambiguidade causal e complexidade social. Esses fenômenos descrevem o alto nível de especificidade da acumulação de recursos, em linhas gerais, porque os recursos desenvolvidos internamente têm a condição de resistir aos esforços de imitação dos competidores (SEHNEM; ROSSETTO, 2014).

Dessa maneira, elucida-se que não há conhecimento de estudos que compilem e detalhem os construtos do contexto histórico, ambiguidade causal e complexidade social de forma relacionada. Os estudos que abordam esses construtos os fazem de forma individualizada. Diante dessa lacuna, o interesse deste artigo está na identificação dos fenômenos imperfeitamente imitáveis que levam à vantagem competitiva sustentável, uma vez que se percebe que na literatura científica esses fenômenos conjuntamente são discutidos de maneira ainda incipiente.

Destarte, este artigo tem por objetivo analisar os construtos (conceituais e operacionais) pertinentes aos fenômenos imperfeitamente imitáveis (contexto histórico, ambiguidade causal e complexidade social) como meios capazes de conduzir uma organização à vantagem competitiva sustentável.

Apresentada a problemática de pesquisa, passa-se para a explicação dos procedimentos metodológicos, por ser o ponto de partida da revisão integrativa. Após a seção de resultados, segue-se a discussão teórica do tema, fundamentada na revisão bibliográfica realizada, que finaliza com as considerações finais.

2 METODOLOGIA

Este estudo trata-se de uma pesquisa bibliográfica, oriunda de documentos secundários, na modalidade revisão integrativa. De acordo com Whittemore e Knafl (2005), a revisão integrativa propõe agrupar dados sobre um determinado assunto a partir da literatura teórica e teórico-empírica, cuja finalidade é compreender o fenômeno por meio da revisão de conceitos, teorias e evidências. Sendo assim, para o desenvolvimento da pesquisa foram percorridas as etapas exigidas na revisão integrativa que contemplam seis fases, as quais são descritas na sequência.

A primeira fase consiste na elaboração da pergunta norteadora, caracterizada como a fase mais importante da revisão, pois possibilita determinar quais serão os estudos incluídos, os meios adotados para a identificação e as informações coletadas de cada estudo selecionado. Diante disso, tem-se a seguinte pergunta orientadora deste estudo: qual é a percepção dos adeptos da Visão Baseada em

Recursos acerca dos fenômenos imperfeitamente imitáveis (contexto histórico, ambiguidade causal e complexidade social) como meios capazes de levar uma organização a alcançar vantagem competitiva sustentável?

Por conseguinte, a segunda fase trata da busca de publicações sobre o tema e está intimamente relacionada à fase anterior, pois é nela que se determina como o material será coletado, quais bancos de dados e quais critérios serão considerados. Ressalta-se que os critérios de amostragem precisam garantir a representatividade da amostra, sendo um importante indicador de confiabilidade e fidedignidade dos resultados.

A procura dos artigos ocorreu nos Periódicos da Capes, por ser uma Biblioteca Virtual descentralizada que agrega e disponibiliza para instituições de ensino e pesquisa no Brasil a produção científica internacional de mais destaque. O portal compila em seu acervo mais de 38 mil artigos, em mais de 540 bases de referenciais.

Nessa ótica, os critérios de inclusão desse estudo foram: artigos completos no idioma português, inglês e espanhol, publicados nos últimos 10 anos, oriundos do campo de atuação *Business & Economics* (Economia e Negócios) e que abordassem a temática estudada (contexto histórico, complexidade social e ambiguidade causal). Optou-se como critério de exclusão os resumos, livros, editoriais, cartas ao editor e artigos que não tinham relação com a questão norteadora que compôs este estudo.

Diante do exposto, foram utilizados para subsidiar a busca dos artigos os seguintes descritores: *historical context* (contexto histórico), *path dependence* (dependência de caminho), *causal ambiguity* (ambiguidade causal) e *social complexity* (complexidade social). Ressalta-se que esses construtos foram pesquisados isoladamente e

que deveriam estar no título ou no assunto dos artigos. Salienta-se que foi utilizado o operador booleano “OR”, para auxiliar na busca.

A terceira fase se constitui na elaboração de um instrumento que compila as informações coletadas, tais como, identificação do artigo (nome, autores, ano), periódicos publicados, Qualis do periódico, bem como considerou se os artigos eram teóricos ou teórico-empíricos. A construção desse instrumento foi previamente capaz de assegurar que a totalidade dos dados relevantes fosse extraída, o que reduziu os riscos de erros, garantindo assim a precisão na checagem das informações.

Para Whitemore e Knafl (2005), a quarta fase consiste na análise crítica dos estudos incluídos com objetivo de sumarizar e documentar as informações extraídas dos artigos científicos encontrados nas fases anteriores. Já a penúltima etapa trata da interpretação e síntese dos resultados evidenciados. Dessa forma, os pesquisadores guiados pelos achados são capazes de apreender os conhecimentos existentes e sugerir pautas para futuras pesquisas.

A última fase trata da apresentação da revisão integrativa, que tem por compromisso ser clara, completa e objetiva, para permitir que o leitor avalie criticamente os resultados. Nesse ínterim, a análise de dados foi desenvolvida à luz do referencial teórico, no qual a autenticidade de todas as referências e autores citados foi mantida de forma rigorosa, de acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnica (ABNT).

3 RESULTADOS

A busca eletrônica dos descritores (contexto histórico, dependência de caminho, complexidade social e ambiguidade causal) aconteceu de forma isolada, na qual foram identificados 7847 artigos. O descritor

contexto histórico surgiu em 2137 artigos. Já o descritor dependência de caminho foi apontado em 3177 artigos. Enquanto que, o descritor ambiguidade causal foi encontrado em 1421 artigos. Por fim, o descritor complexidade social apareceu em 1112 artigos.

Devido à preocupação de apresentar a situação mais atual do conhecimento em relação ao campo de estudo, optou-se por considerar os artigos publicados nos últimos 10 anos, em ordem cronológica decrescente, ou seja, do mais atual para o mais antigo até que ocorresse a saturação teórica. A saturação teórica é compreendida como a suspensão dos dados de inclusão de novos estudos quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, certa redundância ou repetição, não sendo considerado relevante persistir na coleta de dados (GLASER; STRAUSS, 1967).

Ademais, o principal critério de seleção da amostra considerou os estudos que trouxessem uma definição conceitual e/ou operacional de um dos construtos analisados. Sendo assim, após a leitura apurada das informações, foram selecionados vinte e oito (28) artigos, em que o construto contexto histórico surgiu em dez artigos. Já o construto complexidade social foi apontado em cinco artigos. Enquanto que, ambiguidade causal foi encontrado em sete artigos. Dois artigos trazem a relação dos construtos contexto histórico e complexidade social, dois abordam de forma associada à

ambiguidade causal e o contexto histórico e dois artigos trabalham conjuntamente todos eles.

Salienta-se que foram incluídos neste estudo artigos clássicos do campo da Administração e as pesquisas identificadas por essa estratégia de busca foram avaliadas por meio da análise dos títulos e assunto. Nos casos em que os títulos não se mostraram suficientes para definir a seleção inicial, partiu-se para leitura criteriosa da publicação. Após a leitura apurada das informações, foram selecionados vinte e oito artigos, no qual compuseram o corpus deste estudo. Para auxiliar a compreensão da amostra, optou-se por construir dois quadros sintéticos contemplando os seguintes aspectos: identificação numérica do artigo, ano de publicação, autores (Quadro 1), periódicos publicados e Qualis Capes (Quadro 2).

Dos vinte e oito artigos selecionados para a revisão integrativa, o ano de publicação teve variação de 1990 a 2016. Assim, a amostra deste estudo foi composta de: dois artigos publicados em 2016, quatro em 2015, três em 2013, quatro em 2012, cinco em 2011, três em 2009, um em 2008 e 2006. A exceção está na seleção de artigos clássicos que versam sobre o tema, nesse caso foram cinco artigos publicados nos seguintes anos: 2001 (1), 1998 (1), 1995 (2) e 1990 (1). No Quadro 1, observa-se a distribuição sintética dos artigos selecionados.

Quadro 1 – Artigos selecionados para análise deste estudo.

N.	Ano	Autor (es)	Título	Construtos
1	2016	BROMILEY; RAU.	<i>Operations management and the resource based view: another view.</i>	Contexto Histórico, Complexidade Social.
2	2016	LIENARD.	<i>Age grouping and social complexity.</i>	Complexidade Social.
3	2016	ANDERSÉM; JANSSON; LJUNGKVIST.	<i>Resource immobility and sustained performance: a systematic assessment of how immobility has been considered in empirical resource-based studies.</i>	Ambiguidade Causal.
4	2015	BERGMAN; BEEHNER.	<i>Measuring social complexity.</i>	Complexidade Social.
5	2015	SOUSA-FILHO; BARBIERI.	Estratégia socioambiental baseada em recursos e ambiguidade causal.	Contexto Histórico.
6	2015	TRENTIN; FORZA; PERIN.	<i>Embeddedness and path dependence of organizational capabilities for mass customization and green management: A longitudinal case study in the machinery industry.</i>	Contexto Histórico.
7	2013	DOOMS; VERBEKE; HAEZENDONCK.	<i>Stakeholder management and path dependence in large-scale transport infrastructure development: the Port of Antwerp case (1960–2010)</i>	Contexto Histórico.
8	2013	BALESKA-SPASOVA; GLAISTER.	<i>Intrafirm causal ambiguity in an international context.</i>	Ambiguidade Causal.
9	2013	POSEN; LEE; YI.	<i>The power of imperfect imitation.</i>	Ambiguidade Causal.
10	2013	OLIVEIRA; GONÇALVES; PAULA.	A visão baseada em recursos da inteligência competitiva.	Complexidade Social.
11	2012	FREEBERG; DUNBAR; ORD.	<i>Social complexity as a proximate and ultimate factor in communicative complexity.</i>	Complexidade Social.
12	2012	SANTOS; PORTO.	A gestão ambiental como fonte de vantagem competitiva sustentável: contribuições da visão baseada em recursos e da teoria institucional.	Contexto Histórico, Complexidade Social.
13	2012	MISHINA; BLOCK; MANNOR.	<i>The path dependence of organizational reputation: how social judgment Influences assessments of capability and character.</i>	Contexto Histórico.
14	2011	SCHREYÖGG; SYDOW.	<i>Organizational path dependence: a process view</i>	Contexto Histórico.
15	2011	SCHREYÖGG; SYDOW; HOLTSMANN.	<i>How history matters in organisations: the case of path dependence.</i>	Contexto Histórico.
16	2011	RIBEIRO; ROSSETTO; VERDINELLI.	Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção.	Ambiguidade Causal.
17	2011	GONÇALVES; COELHO; SOUZA.	VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização.	Ambiguidade Causal, Complexidade Social.
18	2011	VERGNE; DURAND.	<i>The path of most persistence: an evolutionary perspective on path dependence and dynamic capabilities.</i>	Contexto Histórico.
19	2009	RYALL.	<i>Causal ambiguity, complexity, and capability-based advantage.</i>	Ambiguidade Causal, Complexidade Social.
20	2009	CHADWICK; DABU.	<i>Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: toward a more comprehensive model of causal linkages.</i>	Complexidade Social.
21	2009	KOCH; EISEND.	Path dependence in decision-making processes: exploring the impact of complexity under increasing returns.	Contexto Histórico.
22	2008	PEREIRA; FORTE.	Visão baseada em recursos nas instituições de ensino superior de Fortaleza: uma análise ex-ante e ex-post à LDB/96.	Contexto Histórico.

N.	Ano	Autor (es)	Título	Construtos
23	2006	KRETZER; MENEZES.	A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva.	Ambiguidade Causal.
24	2001	KING; ZEITHAML.	<i>Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox.</i>	Ambiguidade Causal.
25	1998	BARNEY; WRIGHT.	<i>On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage.</i>	Contexto Histórico, Ambiguidade Causal, Complexidade Social.
26	1995	BARNEY.	<i>Looking inside for competitive advantage.</i>	Contexto Histórico, Ambiguidade Causal, Complexidade Social.
27	1995	LIEBOWITZ; MARGOLIS.	<i>Path dependence, lock-In, and history.</i>	Contexto Histórico.
28	1990	REED; DEFILLIPPI.	<i>Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage.</i>	Ambiguidade Causal.

Fonte: elaborado pelos autores.

Os vinte e oito artigos elencados possuem títulos condizentes com a sua proposta de estudo. Em relação ao periódico de publicação, vinte e um artigos foram publicados em revistas internacionais. No que se refere ao Qualis dos artigos, a maioria das publicações (21) se concentra no estrato A1, seguido por dois artigos publicados em A2, dois em B2 e um em B1, B3 e B5.

Em relação aos objetivos dos artigos que compuseram essa revisão integrativa, observa-se que conseguiram atingir a proposta inicial dos autores. No que tange à abordagem dos estudos, dezessete se caracterizam por realizarem revisão bibliográfica e os demais, onze artigos, são teórico-empíricos.

4 DISCUSSÃO

O indicador imperfeitamente imitável é a principal contribuição da Visão Baseada em Recursos, por considerar que recursos difíceis de imitar podem criar mecanismos de isolamento que ajudam a organização a sustentar sua vantagem competitiva (WERLANG; MASKE, 2013). Os recursos da organização podem ser difíceis de imitar por três razões: (1) a habilidade de obter ou desenvolver recursos que dependem das condições históricas; (2) a ligação entre os

recursos que a organização possui e a sustentação de sua vantagem competitiva que é causalmente ambígua e; (3) o recurso que gera a vantagem para a organização é socialmente complexo (BARNEY; WRIGHT, 1998). Essas três características têm sido chamadas na literatura de mecanismos de isolamento (POSEN; LEE; YI, 2013) e se constituem como os principais fenômenos que dificultam a imitação, que, por consequência, sustentam a vantagem competitiva. Diante do exposto e para atingir o objetivo proposto deste estudo, a discussão a seguir aborda os fenômenos contexto histórico, complexidade social e ambiguidade causal.

4.1 Contexto Histórico

A obtenção de recursos de uma organização está relacionada ao seu contexto histórico, ou seja, a aquisição e a exploração de recursos dependem do histórico da organização ao longo dos anos, bem como da sua localização geográfica (KRETZER; MENEZES, 2006). Barney (1995) argumenta que existem pelo menos duas formas nas quais o contexto histórico pode proporcionar uma vantagem competitiva sustentável na organização, quais sejam: o pioneirismo e a dependência de caminho.

O pioneirismo ocorre quando uma organização é a primeira em um determinado setor/segmento a reconhecer e explorar uma oportunidade. Ou seja, ser pioneiro é quando uma organização tem a capacidade de inovar, criar oportunidades e enxergar possibilidades, mesmo que para isso precise correr riscos. Assim, embora outras organizações explorem a mesma oportunidade aquela que a explorou primeiramente consegue o pioneirismo e torna mais difícil para os concorrentes imitá-la (MISHINA; BLOCK; MANNOR, 2012). Acentua-se que a busca pelo pioneirismo influencia, de forma contundente, diversos setores de uma organização e constitui estratégia regular para obtenção da vantagem competitiva.

Outro modo de levar uma organização à vantagem competitiva sustentável é a dependência de caminho (PEREIRA; FORTE, 2008). O conceito base da dependência de caminho foi elaborado por W. Brian Arthur, em seu artigo *Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical*, publicado em 1989 no *Economic Journal*. Arthur analisou a tomada de decisão e os motivos que levavam as empresas a localizarem novas unidades em determinados locais. O estudo revela que as escolhas e ações que foram realizadas pelas empresas justificavam as tomadas de decisões adotadas posteriormente (ARTHUR, 1989; LIEBOWITZ; MARGOLIS, 1995). Desse modo, a dependência de caminho refere-se ao caminho único que uma empresa trilha durante sua história. Em outras palavras, é uma série única de eventos que pode ter levado a organização a desenvolver determinados recursos, os quais, hoje, são mais difíceis e/ou caros de serem desenvolvidos (SCHREYÖGG; SYDOW, 2011).

Para Koch e Eisend (2009), a dependência de caminho acontece quando uma habilidade ou competência é desenvolvida e acumulada ao longo do tempo, numa sequência de aprendizado, envolvendo um processo de acertos e erros que não pode ser imitado rapidamente pelos competidores. Os autores defendem, ainda, que os recursos estratégicos ou mesmo as competências essenciais são produto de acertos e erros desenvolvidos e acumulados no decorrer do tempo. Como exemplo, Oliveira, Gonçalves e Paula (2013) apresentam o tema com base na posse de uma marca de sucesso. Uma marca de sucesso exemplifica um ativo com dependência de caminho, que não pode ser imitado rapidamente ou acelerado por investimentos dos competidores.

Reforçando a ideia dos autores supracitados, Santos e Porto (2013) entendem que a evolução da organização pode estar condicionada a sua própria história, ou seja, ela é dependente do caminho. Assim, percebe-se que a história de uma organização realmente importa, uma vez que as decisões anteriores poderão ter consequências associadas aos fatos presentes (TRENTIN; FORZA; PERIN, 2015).

No entanto, na ótica de Liebowitz e Margolis (1995), a dependência de caminho é incapaz de evitar os efeitos persistentes das condições aleatórias e transitórias que prevalecem no início do processo histórico no qual a organização foi construída. Assim, a dependência de caminho pode ser compreendida também como processos baseados em eventos aleatórios e *feedbacks* positivos naturais. Ou ainda, conforme explicam Schreyögg, Sydow e Holtmann (2011), como uma propriedade de processos dinâmicos contingentes não reversíveis, cujo conteúdo central se refere à ideia do contexto histórico como um processo de ramificação irreversível. Sendo assim, os custos de

transição para uma alternativa previamente descartada se acumulam com o tempo, tornando tal mudança cada vez menos provável por mais que a alternativa escolhida se mostre menos eficiente que algumas das opções antes (ou ainda) disponíveis.

Os processos de *feedback* positivo podem ser imprevisíveis, inflexíveis, não ergódicos e ineficientes em sua trajetória. Vergne e Durand (2011) descrevem os *feedbacks* imprevisíveis quando os eventos iniciais produzem grandes efeitos e são aleatórios, ocasionando muitos resultados organizacionais ao ponto de não se poder prever, a priori, qual dos resultados foi incorporado na organização. O *feedback* inflexível é inerente aos processos decisórios da organização. Quanto mais o processo avança, mais difícil é transitar da trajetória selecionada para outras alternativas. Enquanto que, a não ergodicidade diz respeito ao efeito de eventos contingentes no início da sequência que não é anulado, mas sim amplificado, com o passar do tempo. Por fim, tem-se a ineficiência potencial da trajetória que a longo prazo refere-se ao resultado final que pode gerar menos benefícios do que uma das alternativas antes plausíveis, no início da sequência.

Diante do exposto, Dooms, Verbeke e Haezendonck (2013) defendem ainda que a dependência de caminho pode ser afetada pelo desenvolvimento econômico, normas sociais e tradições culturais da região em que a organização está inserida. Além disso, a dependência de caminho varia de local para local, e pode mudar ao longo do tempo e por meio do espaço, o que se caracteriza como multidimensional. O aspecto multidimensional da dependência de caminho diz respeito à dimensão geográfica (ou espacial) e a dimensão dinâmica (ou temporal).

Cabe frisar que as organizações precisam ter cuidado, tendo em vista que de

acordo com Mishina, Block e Mannor (2012), organizações que costumam cultivar intencionalmente a dependência de caminho, nem sempre geram vantagem competitiva sustentável. Isso pode ocorrer porque a organização muitas vezes cultiva as coisas que deram certo no passado, ao longo da trajetória de caminho, sem reformular as práticas que foram benéficas no passado para aplicarem em seu contexto atual. Além disso, podem cair na falácia de percorrer a mesma trajetória que seu concorrente, interpretando equivocadamente a dependência de caminho e levando a organização a não alcançarem a vantagem competitiva sustentável.

Autores como Vergne e Durand (2011) sugerem que a dependência de caminho é contingencial e irreversível. Um processo que pode ser compreendido em três etapas, a saber: origem do caminho, desenvolvimento do caminho e evolução do caminho.

Na origem do caminho, Vergne e Durand (2011) argumentam que os processos dependentes do caminho são contingenciais no sentido de que os resultados adotados pelas organizações dependem dos eventos anteriores que ocorreram de forma aleatória ao longo da sua trajetória. Esses eventos contingenciais devem existir na origem da organização por duas razões, primeiramente porque possibilita trilhar múltiplos caminhos a serem seguidos e devido aos eventos contingenciais assegurarem a dependência de caminho distinta que mais tarde a organização que a trilhou saiba reproduzi-la (ou seja, consiga reforçá-la).

Já o desenvolvimento de caminho, trata-se da reprodução das vivências que foram percorridas ao longo da trajetória pelo auto reforço. O auto reforço é melhor compreendido como um conjunto de mecanismos positivos e negativos que sustenta o mais adequado caminho escolhido. Por fim, no que se refere a última

etapa, a evolução do caminho diz respeito ao resultado final da melhor trajetória escolhida pela organização. De modo geral se o caminho escolhido trazer resultados positivos é necessário que a organização fique atenta, pois a dependência de caminho não dura muito tempo se as organizações não conseguirem manter alguma flexibilidade para lidar com as necessidades de ajustamento (VERGNE; DURAND, 2011) e para alcançar a vantagem competitiva, considerando também que é necessário ajustar suas estratégias ao longo do tempo.

Face ao exposto, Bromiley e Rau (2016) corroboram Mishina, Block e Mannor (2012) ao defenderem que quando uma organização tem um contexto histórico consolidado ao longo dos anos de atividades, principalmente com culturas organizacionais particulares, ela pode sustentar a vantagem competitiva. Uma vez que a cultura e as normas de uma organização podem construir um trabalho sinérgico em que os indivíduos cooperam com as metas organizacionais.

Salienta-se que o contexto histórico geralmente inclui processos de atividades que são demoradas, sendo assim, cada organização tem uma história única que define sua situação atual. Essa história, muitas vezes fornece uma base para uma vantagem competitiva que outras organizações achariam impossível de imitar (GONÇALVES; COELHO; SOUZA, 2011), uma vez que, cada organização possui sua própria cultura organizacional e trilha caminhos distintos. Tudo isso dificulta que os concorrentes imitem toda a carga histórica, a qual a organização passou, e ao dificultar, garante a obtenção da vantagem competitiva. Além disso, muitas das vezes o contexto histórico está relacionado à capacidade da organização de estar no lugar e na hora certa.

Em linhas gerais e a partir do que foi discutido, percebe-se que explorar os

recursos é muitas vezes o resultado de processos incrementais que são afetados por circunstâncias específicas do contexto histórico da organização. Tais contextos podem ser pioneiros e dependentes de caminho, que podem dificultar o desenvolvimento de recursos pela impossibilidade de imitá-los. Assim, o contexto histórico de uma organização não importa apenas por influenciar as práticas da mesma, mas também por instigar novas práticas e melhorar o desempenho organizacional.

4.2 Complexidade Social

A sociabilidade é sinônimo de vida em grupo (FREEBERG; DUNBAR; ORD, 2011) e as relações sociais é fator primordial na discussão da complexidade social, uma vez que a consistência e a regularidade das interações entre os indivíduos de uma organização podem levar à formação de dinâmicas sociais complexas. Como por exemplo, as hierarquias de dominância, alianças sociais e diferentes papéis funcionais assumidos em uma organização (LIENARD, 2016). Assim, a noção de interações regulares ou não, é o que revela se um grupo possui complexidade social.

Na ótica de Bergman e Beehner (2015), existem inúmeras formas de complexidades sociais entre e nos diferentes grupos sociais. No entanto, a complexidade social só existe quando há interação social entre grupos. Nesse caso, indivíduos sem grupo social, que carecem de habilidades sociais, provavelmente não possuirão laços afetivos, alianças complexas e/ou interações sociais transacionais, logo, não haverá relações sociais complexas.

A complexidade social é um fenômeno que vai além da simples interação do homem com outrem. Uma vez que na ótica de Freeberg; Dunbar e Ord (2011, p.

1787), “[...] ser complexo socialmente significa dizer que as relações sociais utilizam um componente primordial para tecer conectividade com os outros, que é a cognição”.

Compreende-se cognição como a maneira de adquirir conhecimento por meio de processos mentais, nos quais podem ser categorizados como: memória, interação, associação, percepção, raciocínio, juízo, pensamento e linguagem (FREEBERG; DUNBAR; ORD, 2011). Sua relação com o processo de complexidade social dá-se pela questão de que a sociabilidade é cognitivamente desafiadora, ou seja, é através dos processos cognitivos que as relações sociais são construídas. De forma simplificada, quanto mais se tece relações com outros sujeitos dentro de uma organização, mais complexa a relação social se torna.

Sendo assim, enquanto construto operacional da complexidade social, os autores Bergman e Beehner (2015) propõem que pode ser medido pelo número de relações diferenciadas que os indivíduos possuem entre si. Por relações diferenciadas compreende-se que são aquelas que podem ser distinguidas por um observador comum (gestor, gerente, por exemplo), ou seja, uma relação é diferenciada quando existe um número de interação consistente que pode ser visualizada. Assim, se os membros de uma organização tratar todos os membros da mesma forma, o número de relações diferenciadas é zero, logo não há complexidade social. No entanto, se eles tratarem todos os indivíduos regularmente de forma diferente, então o número de relações diferenciadas corresponderá a um número de indivíduos que regularmente se relacionam, nesse caso tem-se a complexidade social.

É preciso acentuar que um indivíduo pode tratar outro indivíduo de forma diferente a depender de quem estiver por

perto. Portanto, um indivíduo pode ter múltiplos "relacionamentos" com o mesmo indivíduo que depende intrinsecamente do seu contexto social imediato (FREEBERG; DUNBAR; ORD, 2011).

Face ao exposto, quando se discute a complexidade social a luz da Visão Baseada em Recursos, a mesma lógica pode ser aplicada. Uma vez que a complexidade social pode ser compreendida também quando as vantagens competitivas de uma organização são baseadas em fenômenos sociais complexos que a habilidade de outras organizações em imitar os recursos, tanto por meio de duplicação direta quanto de substituição, é geralmente restrita (ANDERSÉM; JANSSON; LJUNGKVIST, 2016). Sendo assim, os esforços por influenciar esses tipos de fenômenos provavelmente serão mais custosos do que seriam se eles se desenvolvessem de uma maneira natural ao longo do tempo em uma organização (LIENARD, 2016). Oliveira, Gonçalves e Paula (2013) defendem que as complexidades sociais que são tecidas dentro de uma organização podem até ser identificadas, mas não são facilmente copiadas, gerenciadas ou modificadas. Conforme Andersém, Jansson e Ljungkvist (2016), mesmo se todos os elementos que compõem as relações dos indivíduos de uma organização forem individualmente identificados, bem como a relação entre esses elementos, mesmo assim, não poderia ser imitada. Pois a complexidade social é tácita, histórica e compõe cada indivíduo de forma singular, assim, ao tentar imitá-la, teria como resultado um substituto imperfeito.

4.3 Ambiguidade Causal

O termo ambiguidade causal tem sido comumente abordada como um construto importante da organização e

refere-se a qualquer impedimento baseado no conhecimento da imitação (RYALL, 2009). Pode ser compreendido como a incerteza existente em qualquer novo processo de criação ou produção, que faz com que a eficiência de um novo entrante tenda a variar e o risco assumido gere ou não o sucesso organizacional (SOUSA-FILHO; BARBIERI, 2015). Desse modo, a ambiguidade pode ser compreendida como uma propriedade do sistema causal na medida em que se torna complexo executar as tarefas de identificar claramente quais as competências que contribuem para o desempenho organizacional. Assim, os competidores geralmente ficam impelidos de replicar o modelo que levou a organização a vantagem competitiva sustentável. Todavia, Barney (1995) destaca que as organizações podem alcançar diferentes recursos de várias formas, isso ocorre devido à equifinalidade.

O princípio da equifinalidade determina que uma organização pode atingir os mesmos recursos de outra organização a partir de condições iniciais diferentes, utilizando caminhos distintos. Isso se refere à capacidade que uma organização tem de atingir seus objetivos variando os métodos. Com isso, pressupõem que múltiplas combinações de fatores relevantes podem resultar no desempenho máximo da organização. No entanto, mesmo que um recurso seja valioso, raro, difícil de imitar, ou mesmo se houver um substituto, ele não pode ser considerado uma vantagem competitiva. Sendo assim, a ambiguidade causal é um eixo relevante para a compreensão da vantagem competitiva sustentável.

Para King e Zeithaml (2001), a ambiguidade causal torna-se uma barreira contra a imitação pela concorrência, já que não se sabe ao certo qual fator está levando à diferenciação da organização. Assim, a ambiguidade causal existe quando a

organização possui um determinado recurso, mas não entende como funciona ou compreende de forma parcial.

Nessa linha, Bromiley e Rau (2016) conseguem ir além quando conceituam ambiguidade causal. Os autores sugerem que a ambiguidade causal é uma condição de incerteza quanto às tomadas de decisões perante os fatores comportamentais da organização e o seu desempenho. Porém essa incerteza poderia ser atribuída a inúmeros fatores no ambiente interno ou externo da organização, afetando a percepção do gerente e a compreensão crítica dos funcionários.

Na busca para obter um construto operacional para clarificar a ambiguidade causal, dois trabalhos merecem destaque por apresentarem conceitos que servem de base para este estudo. No primeiro, a ambiguidade causal atua como um bloqueio à imitação e à mobilidade de fatores de produção, em que Baleska-Spasova e Glaister (2013) sustentam que não é possível obter uma lista de recursos finitos. Uma vez que, as organizações competitivas não teriam sucesso em imitar devido à ambiguidade causal, pois não se imita aquilo que não se conhece (BALESKA-SPASOVA; GLAISTER, 2013). No outro, a ambiguidade causal é resultado do conhecimento tácito, da complexidade do inter-relacionamento entre recursos, competências e especificidade de ativos da organização. Com isso, a ambiguidade causal é responsável pelo estabelecimento de barreiras de imitação, sendo sua altura e persistência determinadas pela agressividade do ambiente competitivo e pelo grau de ambiguidade (REED; DEFILLIPPI, 1990).

As competências, as quais Reed e DeFillippi (1990) se referem, são chamadas pelos próprios autores de “causalmente ambíguas”, são recursos combinados que geram ambiguidade causal. Nesse sentido,

ambiguidade causal não é atribuída à característica da fonte nem a do receptor, mas sim ao conhecimento que é transferido. Desse modo, não se sabe com total segurança o que está gerando um desempenho excepcional e como essas forças interagem entre si em outras unidades (POSEN; LEE; YI, 2013). Mesmo que não se consiga eliminar a ambiguidade causal, é possível ir além para descobrir por que uma prática bem-sucedida funciona tão bem. Essa estratégia “de ir além” para descobrir porque a organização funciona refere-se a espionagem corporativa. A espionagem corporativa é quando uma organização infiltra um indivíduo dentro de outra organização para descobrir qual a fonte que leva a vantagem competitiva sustentável. No entanto, essa prática é arriscada e nem sempre garante a fonte da vantagem competitiva (RIBEIRO; ROSSETTO; VERDINELLI, 2011). Da mesma forma que o conhecimento não codificado e as rotinas organizacionais tácitas, a ambiguidade causal implica na dificuldade de rastrear, a partir de uma posição competitiva, qual recurso sustenta aquela posição (KING; ZEITHAML, 2001).

Por conseguinte, ressalta-se que a ambiguidade causal entre os concorrentes protege a organização, porque os concorrentes não podem imitar recursos e competências valiosas quando não compreendem a relação entre os recursos e a vantagem competitiva (RYALL, 2009). King e Zeithaml (2001) defendem que a ambiguidade causal entre os gestores da organização se faz necessária principalmente quando está associada à complexidade social, pois a mesma possui um caráter dinâmico, o que ocasiona uma baixa ambiguidade causal. Essa baixa pode ser difícil ou impossível de manter dentro da organização, o que faz com que o conhecimento se dissipe.

Dessa forma, convém inferir que os concorrentes são incapazes de imitar os recursos e as capacidades competitivas da organização, não só porque eles mesmos não entendem as relações causais (ambiguidade causal entre os concorrentes), mas também porque este conhecimento é ambíguo dentro da organização (ambiguidade causal entre gestores) e, portanto, difícil de ser transferida (BALESKA-SPASOVA; GLAISTER, 2013).

Posen, Lee e Yi (2013) sugerem que a ambiguidade causal entre os gestores da organização pode também impedir o reconhecimento e desenvolvimento de recursos dentro da empresa, limitando a capacidade dos gestores para aprimorar recursos para a vantagem competitiva. Isto é, a fonte de vantagem competitiva ao ser ambígua entre os gestores impede que eles reproduzam seus recursos. Isto cria a chamada ambiguidade causal paradoxal. Esse paradoxo surge por meio dos competidores que não podem identificar qual é a competência da organização de forma clara ao ponto de transferi-la e/ou replicá-la. Assim, a própria organização torna-se capaz de articular esta competência internamente, transferir para outras unidades de negócio, e mesmo potencializá-las para alcançar níveis cada vez maiores de desempenho organizacional.

Neste sentido, de acordo com Chadwick e Dabu (2009), a ambiguidade causal entre gestores gera consequências estrategicamente significativas. Com implicações diretas sobre a vantagem competitiva sustentável da organização e, conseqüentemente, o seu desempenho a longo prazo.

Barney (1991) afirma que a ambiguidade causal deve ser experimentada pelos gestores da organização que possui os recursos estratégicos. O autor sugere que, se os gestores não apresentam a ambiguidade

causal, o conhecimento será difundido para outras empresas em um longo prazo, tornando o recurso vulnerável a imitações. Ryall (2009) defende ainda que para haver ambiguidade causal e os mecanismos de isolamento que protegem a organização contra a imitação, devem existir três competências básicas, são elas: tacitividade, complexidade e especificidade.

King e Zeithaml (2001) discutem a tacitividade como sendo um conhecimento que pode trazer vantagem competitiva sustentável para a organização, como também ser fonte de problemas. A tacitividade é vantajosa na organização, pois sua articulação é ambígua, o que a torna difícil para os competidores imitarem. Por sua vez, pode causar problemas na organização, pois ao ser tácita, os próprios gestores estão impelidos de reproduzi-la. Já a complexidade é resultante de uma variedade de habilidades e bens interdependentes que diz respeito ao entendimento de que um recurso só continuará sendo forte o suficiente para ser uma fonte de vantagem competitiva se receber investimentos contínuos (RYALL, 2009). Por fim, tem-se a especificidade que é quando uma organização possui um recurso que nenhuma outra tem, é algo especializado, específico, é um recurso imperfeitamente móvel e, nesse caso, difícil de imitar.

O impacto dos diversos tipos de recursos e competências que possuem essas três características (tacitividade, complexidade e especificidade) sobre a ambiguidade causal ainda precisa ser mais aprofundado de maneira teórica e empírica, pois durante a construção desse estudo, pouco se obteve sobre esses construtos teóricos.

Para tanto, reforça-se que a ambiguidade causal ocorre quando é muito difícil identificar as variáveis responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma estratégia

que poderia ser imitada. Assim, uma organização A não consegue reproduzir as mesmas condições ou recursos que tornaram possível o posicionamento da organização B, porque simplesmente não consegue entender quais foram os reais determinantes do seu sucesso (SOUZA-FILHO; BARBIERI, 2015).

Sousa-Filho e Barbieri (2015) destacam que a governança corporativa tem uma influência direta sobre a ambiguidade causal. Essa influência se dá pela atuação do conselho que envolve recursos difíceis de copiar, como conselheiros que são influenciados por suas diferentes experiências de vida e profissional, pela cultura da empresa e pelo modelo de atuação de uma indústria, que interagem formando uma capacidade única. Desse modo, o tamanho e o alcance da organização, bem como as pressões de tempo, o curto mandato do gestor e a experiência prévia do gestor são fatores contundentes da ambiguidade causal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico teve como pergunta norteadora: qual é a percepção dos adeptos da Visão Baseada em Recursos acerca dos fenômenos imperfeitamente imitáveis (contexto histórico, ambiguidade causal e complexidade social) como meios capazes de levar uma organização a alcançar vantagem competitiva sustentável? Para responder a esse questionamento, a pesquisa contempla a revisão de vinte e oito artigos científicos publicados em sua maioria em periódicos internacionais, cuja maior parte da amostra se concentra no estrato de qualificação A1 da CAPES.

Diversos autores (OLIVEIRA; GONÇALVES; PAULA, 2013; CHADWICK; DABU, 2009; KOCH; EISEND, 2009; BARNEY; HESTERLY,

2007; BARNEY, 1991) argumentam que os recursos próprios da organização podem servir para a formulação de estratégias para que consigam desempenhos superiores aos dos seus concorrentes. Tais autores enfatizam que para alcançar a vantagem competitiva sustentável é preciso se ater não apenas aos recursos valiosos, raros e organizacionais, mas também aos recursos imperfeitamente imitáveis, principalmente os fenômenos que o compõem. Diante disso, pode-se perceber que o contexto histórico, a complexidade social e a ambiguidade causal seguem uma dinâmica singular que é própria de cada organização e é por meio destas que surge a vantagem competitiva sustentável.

Assim então, se pode apreender que na ótica dos autores (LIENARD, 2016; TRENTIN; FORZA; PERIN, 2015; DOOMS; VERBEKE; HAEZENDONCK, 2013; BARNEY, 1995) o contexto histórico tem relação com a aquisição de recursos de uma organização e depende da história vivenciada ao longo dos anos. O contexto histórico pode subsidiar uma vantagem competitiva sustentável por meio do pioneirismo e da dependência de caminho. O pioneirismo é quando a organização consegue ser a primeira dentre a gama de competidores a possuir um determinado recurso ou competência. Já a dependência de caminho refere-se ao caminho único que a organização trilhou durante sua história. Em outras palavras, é uma série única de eventos que pode ter levado a organização a desenvolver determinados recursos, os quais são mais difíceis e/ou caros de serem desenvolvidos.

Em relação à complexidade social, alguns autores (LIENARD, 2016; BERGMAN; BEEHNER, 2015; FREEBERG; DUNBAR; ORD, 2011) defendem que os fenômenos sociais complexos são as relações que os diferentes indivíduos possuem dentro de uma

organização. Essas relações, para serem complexas e levar a vantagem competitiva sustentável, precisam ter diferenciação.

No que tange à compreensão dos autores (SOUSA-FILHO; BARBIERI, 2015; BALESKA-SPASOVA; GLAISTER, 2013; RYALL, 2009; BARNEY, 1991) sobre a ambiguidade causal, tem sido tratada como um construto fundamental da organização e refere-se a qualquer impedimento baseado no conhecimento da imitação. Acontece quando as variáveis responsáveis pelo sucesso ou falha de uma estratégia organizacional não são compreendidas, o que acarreta na difícil imitabilidade. Foi possível apreender também que a ambiguidade causal é um eixo importante para a compreensão da vantagem competitiva sustentável, e que para ocorrer devem existir três competências básicas, são elas: tacitividade, complexidade e especificidade.

Pode-se compreender que o contexto histórico, a complexidade social e a ambiguidade causal refletem a mobilização e a criação de uma dinâmica própria da organização no intuito de gerar e sustentar uma vantagem competitiva tendo como base a gestão efetiva de seus recursos. Além disso, esses fenômenos protegem a organização contra a imitação ou substituição pelos seus concorrentes, preservando assim, a imobilidade e suas capacidades organizacionais (CHADWICK; DABU, 2009).

Por fim, ressalta-se que este trabalho propiciou uma reflexão crítica, ampliando o conhecimento dos fenômenos contexto histórico, complexidade social e ambiguidade social, de forma simultânea. Reconhecem-se as limitações, a exemplo da determinação do período dos últimos 10 anos das publicações, deste estudo e compreende-se que mais investigações relacionadas a essa temática devam ser realizadas, uma vez que

provoca discussões e necessita de aprofundamento empírico.

A pesquisa não pode encerrar-se nas suas conclusões, mas abrir possibilidades para uma reflexão acerca do que se vivenciou durante o seu desenvolvimento e a partir do conhecimento construído por meio dele. Com base nesse conhecimento, pode-se entender a urgência do aprimoramento de novos saberes que viabilizem concepções e práticas mais eficazes de gestão organizacional.

REFERÊNCIAS

ARTHUR, W. B. Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *The Economic Journal*, Britain, v. 99, n. 394, p. 116-131, 1989.

ANDERSÉM, J.; JANSSON, C.; LJUNGKVIST, T. Resource immobility and sustained performance: a systematic assessment of how immobility has been considered in empirical resource-based studies. *International Journal of Management Reviews*, British, v. 18, n. 4, p. 371-396, 2016.

BALESKA-SPASOVA, Elena; GLAISTER, Keith W. Intrafirm causal ambiguity in an international context. *International Business Review*, Holanda, v. 22, p. 32-46, 2013.

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

BARNEY, J. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, Michigan, v. 9, n. 4, p. 46-61, 1995.

BARNEY, J; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, United States of America, v. 37, n. 1, p. 31-46, 1998.

BARNEY, J; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARNEY, J; CLARK, D. N. *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press, 2007.

BERGMAN, T. J; BEEHNER, J. C. Measuring social complexity. *Animal Behaviour*, Holanda, v. 103, p. 203-209, 2015.

BROMILEY, P; RAU, D. Operations management and the resource based view: Another view. *Journal of Operations Management*, Holanda, v. 41, p. 95-106, 2016.

CHADWICK, C; DABU, A. Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: toward a more comprehensive model of causal linkages. *Organization Science*, Catonsville, v. 20, n. 1, p. 253-272, 2009.

DOOMS, M; VERBEKE, A; HAEZENDONCK, E. Stakeholder management and path dependence in large-scale transport. *Journal of Transport Geography*, Holanda, v. 27, p. 14-25, 2013.

FREEBERG, T. M; DUNBAR, R. I. M; ORD, T. J. Social complexity as a proximate. *Philosophical Transactions of The Royal B Society*, London, v. 367, p. 1785-1801, 2011.

GONÇALVES, C. A; COELHO, M. F; SOUZA, E. M. VRIO: Vantagem competitiva sustentável. *Revista Ciência da Administração*, Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 819-855, 2011.

GLASER, B. G; STRAUSS, A. L. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter, 1967.

KING, A. W; ZEITHAML, C. P. Competencies and firm performance:

examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, United States of America, v. 22, p. 75-99, 2001.

KOCH, J; EISEND, M. Path dependence in decision-making processes: exploring the impact of complexity under increasing returns. *Business Research*, Frankfurt – Germany, v. 2, n. 1, p. 67-84, 2009.

KRETZER, J; MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. *Revista de Economia Mackenzie*, Santa Catarina, v. 4, n. 4, p. 63-87, 2006.

LIEBOWITZ, S. J; MARGOLIS, S. Path dependence, lock-in, and history. *Journal of Law, Economics & Organization*, United Kingdom, v. 11, n. 1, p. 205-226, 1995.

LIENARD, P. Age grouping and social complexity. *Current Anthropology*, Chicago, v. 57, n. 13, p. 105-117, 2016.

MACHADO, M. M; SANT'ANA, S. V; TOLETO FILHO, J. R. Estudo de caso: Análise dos recursos organizacionais que levam a vantagem competitiva em uma indústria do setor metalúrgico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v. 7, n. 2, p. 73-97, Tri II. 2013.

MISHINA, Y; BLOCK, E. S; MANNOR, M. J. The path dependence of organizational reputation: how social judgment influences assessments of capability and character. *Strategic Management Journal*, United States of America, v. 33, p. 459-477, 2012.

OLIVEIRA, P. H; GONÇALVES, C. A; PAULA, E. A. M. A visão baseada em recursos da inteligência competitiva. *Revista de Ciências da Administração*, Minas Gerais, v. 15, n. 35, p. 141-151, 2013.

PADILHA FILHO, E. *Uma análise da heterogeneidade de pequenas empresas à luz da Visão Baseada em Recursos (VBR): O caso dos serviços profissionais de engenharia*. 2007. 105 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) -

Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, Santa Catarina, 2007.

EREIRA, M. S; FORTE, S. H. A. C. Visão baseada em recursos nas instituições de ensino superior de Fortaleza: uma análise ex-ante e ex-post à LDB/ 96, *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 107-129, 2008.

POSEN, H. E; LEE, J; YI, S. The power of imperfect imitation. *Strategic Management Journal*, United States of America, v. 34, p. 149-164, 2013.

RIBEIRO, R; ROSSETTO, C. R; VERDINELLI, M. A. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. *Gestão e Produção*, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 175-192, 2011.

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

RYALL, M. D. Causal ambiguity, complexity, and capability-based advantage. *Management Science*, Catonsville, v. 55, n. 3, p. 389-403, 2009.

SANTOS, P. M. F; PORTO, R. B. A gestão ambiental como fonte de vantagem competitiva sustentável: contribuições da visão baseada em recursos e da teoria institucional. *Revista de Ciências da Administração*, Brasília, v. 15, n. 35, p. 152-167, 2013.

SOUSA-FILHO, J. M; BARBIERI, J. C. Estratégia socioambiental baseada em recursos e ambiguidade causal. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 55, n. 6, p. 699-711, 2015.

SEHNEM, S; ROSSETTO, A. M. Estratégia ambiental e desempenho econômico e ambiental: um modelo de análise para o setor de frigoríficos. *Gestão e Produção*, São Carlos, v. 21, n. 4, p. 745-759, 2014.

SCHREYÖGG, G; SYDOW, J. Organizational path dependence: a process view. *Organisation Studies*, Germany, v. 32, n. 3, p. 321-335, 2011.

SCHREYÖGG, G; SYDOW, J; HOLTSMANN, P. How history matters in organizations: the case of path dependence. *Management & Organizational History*, Germany, v. 6, n. 1, p. 81-100, 2011.

TRENTIN, A; FORZA, C; PERIN, E. Embeddedness and path dependence of organizational capabilities. *International Journal of Production Economics*, Holanda, v. 169, p. 253-276, 2015.

VERGNE, J. P; DURAND, R. The path of most persistence: an evolutionary perspective on path dependence and dynamic capabilities. *Organizational Studies*, London, v. 32, n. 3, p. 365-382, 2011.

WERLANG, N. B; MASKE, D. C. Gestão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo à luz da Resource-Based View (RBV). *Maiêutica - Cursos de Gestão*, Santa Catarina, v. 1, n. 1, p. 177-188, 2013.

WHITTEMORE, R; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, South America, v. 52, n.5, p. 546-53, 2005.

Os autores agradecem o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) por subsidiar este trabalho e colaborar com o Ensino, Pesquisa e Extensão no Brasil.

SOBRE OS AUTORES

Leonardo Magela Lopes Matoso Graduado em Enfermagem pela Universidade Potiguar (UnP). Especialista em Saúde e Segurança no Trabalho pela Faculdade de Enfermagem Nova Esperança (Facene). Discente do Programa de Pós-

Graduação – Mestrado Interdisciplinar em Cognição, Tecnologias e Instituições da Universidade Federal Rural do Semiárido (Ufersa) e Discente de Jornalismo pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (Uern). Endereço: Rua Elis Regina, n. 170 - Abolição IV, Mossoró - Rio Grande do Norte (RN). E-mail: leonardo.l.matoso@gmail.com

Agostinha Mafalda Barra de Oliveira Graduada em Psicologia pela Universidade de Fortaleza (Unifor). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Doutora em Psicologia Social e Antropologia das Organizações pela Universidad de Salamanca (USAL). Atualmente exerce a função de Professora na Universidade Federal Rural do Semiárido (Ufersa). Endereço: Rua Francisco Mota, 572 - Pres. Costa e Silva, Mossoró - Rio Grande do Norte (RN). E-mail: agostinhamafalda@ufersa.edu.br

Rinaldo Medeiros Alves de Oliveira Graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte (Farn). Especialista em Auditoria Contábil pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). Discente do Programa de Pós-Graduação – Mestrado Interdisciplinar em Cognição, Tecnologias e Instituições da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (Ufersa). Atualmente está como Gestor de Pessoas no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (Ifrn). Endereço: Rua Francisco Mota, 572 - Pres. Costa e Silva, Mossoró - Rio Grande do Norte (RN). E-mail: rinaldomedeiros@gmail.com