



**AMPLIANDO AS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA NEOINSTITUCIONAL À VISÃO
BASEADA EM RECURSOS**

**EXTENDING THE CONTRIBUTIONS OF THEORY NEO-INSTITUTIONAL THE
RESOURCE-BASED VIEW**

Luciano Mendes

Universidade Estadual de Maringá – PR

lucianobtos@yahoo.com.br

Sirlei Tonello Tisott

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS

sirlei.tonello@yahoo.com.br

Marçal Rogério Rizzo

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

marcalprofessor@yahoo.com.br

Fabiano Santana dos Santos

Universidade Federal de Alagoas

fabiano.santana_udc@yahoo.com.br

Submissão: 17/03/2013

Aprovação: 27/05/2014

RESUMO

O objetivo neste ensaio foi de ampliar as contribuições da teoria neoinstitucional à VBR, pois outros trabalhos, como o de Crubelatte, Pascucci e Grave (2008), já tinham realizado a relação entre a teoria neoinstitucional e a VBR. Por esse motivo, a intenção não é verificar as contribuições, mas ampliar tais contribuições na tentativa de gerar um corpo teórico mais rico e complexo. Para isso, o primeiro passo foi entender as bases da VBR, elucidando suas características e amplitudes, assim como suas principais limitações. Logo em seguida, a intenção foi apresentar os principais conceitos e as características da teoria neoinstitucional que foram utilizados na ampliação das limitações existentes na VBR. Como o intuito foi ampliar as contribuições, foi necessário construir um tópico em que fosse possível evidenciar e elucidar as contribuições à VBR, partindo da busca de artifícios referentes às duas teorias



(VBR e Neoinstitucional). Por fim, foram salientadas algumas considerações finais sobre o esforço empreendido, assim como as limitações ainda evidentes.

Palavras-chave: Teoria neoinstitucional. Visão baseada em recursos. Economia das organizações.

ABSTRACT

The objective of this paper was to extend the contributions to the theory neo-institutional Resource Based View (RBV), for other work, such as Crubelatte, Pascucci and Grave (2008), had already made the relationship between theory and neo-institutional RBV. Therefore, the intention is not to verify the contributions, but such contributions extend in an attempt to generate a theoretical richer and more complex. For this, the first step was to understand the basics of RBV, explaining its characteristics and amplitudes as well as their main limitations. Shortly thereafter, the intention was to present the main concepts and features of the theory and neo-institutional that were used to expand existing limitations on RBV. As the aim was to increase contributions, it was necessary to construct a topic wherever possible highlight and elucidate the contributions to the RBV, based on the search of artifacts belonging to both theories (RBV and neo-institutional). Finally, we highlighted some final thoughts on the effort, as well as limitations still evident.

Keywords: Neo-institutional theory. Resource-based view. Economics of organizations.



1 Introdução

A evolução das teorias focadas nas vantagens competitivas entre as empresas obteve certa ruptura com o surgimento das concepções teóricas baseadas nos recursos da firma. Enquanto a lógica das vantagens competitivas estava assentada sobre um determinismo ambiental e sobre uma análise mais abrangente da estrutura industrial (PORTER, 1980), essa vertente conhecida como teoria dos recursos focou nos recursos e nas capacidades internas da firma como fatores que promovem as vantagens competitivas.

É neste contexto que a teoria da visão baseada em recursos (VBR) se constitui, a partir da década de 1980, como um corpo teórico capaz de explicar grande parte dos sucessos e fracassos das firmas no mercado. Isso porque os sucessos e fracassos dependem muito mais do uso efetivo e único de recursos ou de relacionamentos, do que propriamente o posicionamento que tais empresas devem ter frente à estrutura da indústria à qual pertencem. Assim, as firmas são vistas como feixes de recursos (PENROSE, 1959) e capacidade (TEECE, 1982) ou competências (PRAHALAD; HAMEL, 1990) alocadas de forma a buscarem a eficiência e eficácia organizacional, produzem diferenciais e geram as vantagens competitivas. Essa discussão mostra que os fatores que tornam as firmas distintas, assim como criam barreiras à imitabilidade, à substituíbilidade e à replicabilidade, estão no desenvolvimento de capacidade e competências e na aplicação efetiva e eficaz dos recursos.

No próprio contexto da VBR houve algumas evoluções e também temáticas mais focadas, como é o caso das competências essenciais (*core competence*) de Prahalad e Hamel (1990). No que tange às evoluções, surgiu, por exemplo, o conceito de capacidades dinâmicas (TEECE; PISAN; SHUEN, 1997), como forma de explicar as ações empreendidas pelas firmas na formação, conservação e destruição de recursos em ambientes de alta complexidade e mudanças constantes. A intenção no conceito de capacidades dinâmicas foi colocar o dinamismo necessário à VBR para que fosse possível compreender e atuar em ambientes de constantes mudanças. Essa amplitude conceitual não deixa de estar focada nos recursos e capacidades ou competências da firma, mas insere nessas análises um atributo do ambiente que é a mudança constante.

Além das amplitudes conceituais que ocorreram nos últimos anos, ainda alguns autores têm buscado subsídios em outras áreas da ciência na tentativa de ampliar suas análises, como é o caso de Floriani, Borini e Fleury (2009), que estudaram o processo de internacionalização como um elemento gerador das capacidades dinâmicas; assim como



Pinotti e Paulillo (2007) que estudaram a influência das redes de poder, a partir da teoria neoinstitucional, e suas influências nas capacidades dinâmicas. Ainda, Crubelatte, Pascucci e Grave (2008) fizeram a proposição do conceito de visão baseada em recursos legítimos, relacionando a teoria neoinstitucional com a visão baseada em recursos.

Por constatar a originalidade do texto de Crubelatte, Pascucci e Grave (2008), assim como por tê-lo como mediador para as discussões presentes neste trabalho, é que no título foi importante salientar a ampliação nas contribuições. Crubelatte, Pascucci e Grave (2008) focam e utilizam a teoria neoinstitucional como fundamento para dizer que os recursos e capacidades de uma firma devem, antes de tudo, para gerar a vantagem competitiva necessária, serem legitimados socialmente. Discussões como a racionalidade limitada, os termos de eficiência, as divergências e convergências entre as instituições e as ações, não se constituem a base do trabalho daqueles autores.

Tendo em vista essas defasagem é que o objetivo neste ensaio é ampliar as contribuições da teoria neoinstitucional à VBR, na tentativa de explorar outros meandros das discussões sobre a teoria neoinstitucional e suas implicações para as limitações existentes na VBR. Para isso, o primeiro passo será entender as bases da VBR, elucidando suas características e amplitudes, assim como ao final trazer à discussão suas principais limitações. Logo em seguida, apresentar a teoria neoinstitucional e os principais conceitos e características que serão utilizados para discutir as limitações existentes na VBR. Como o intuito é ampliar as contribuições, o terceiro passo será constituir um tópico em que seja possível evidenciar e elucidar tais contribuições à VBR, partindo de uma análise de aproximação entre a VBR e a teoria neoinstitucional. Por fim, algumas considerações finais.

2 Visão baseada em recursos (VBR): amplitudes e limitações

A VBR parte de uma perspectiva diferente daquela até então difundida na análise da estrutura da indústria, conhecida como nova organização industrial. O fator preponderante da nova organização industrial está no foco e na influência do ambiente externo, ou melhor, da estrutura da indústria no posicionamento ou estratégia que a firma deve ter para obter vantagens competitivas. Assim, tais vantagens competitivas são explicadas por fatores externos, em que o papel da firma é sempre de adaptação aos ditames do mercado e à estrutura da indústria (TEECE, 1982; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

A VBR permite uma mudança significativa neste modelo de conceber as vantagens competitivas, pois o foco será o ambiente interno, que durante muito tempo foi negligenciado pela teoria econômica neoclássica e pela nova organização industrial. Para mostrar que as vantagens competitivas das firmas vão muito além do que estratégias de adaptação e posicionamento, a visão baseada em recursos toma como ponto de partida a distinção entre as firmas, devido aos seus recursos tangíveis e intangíveis. Nesta linha, as vantagens competitivas e as estratégias são desenvolvidas a partir dos vários recursos que a firma disponibiliza (materiais, financeiros, humanos, entre outros), assim como as competências que ela dispõe para atuar no mercado. Essas competências são vistas como capacidades ou capacitações, que envolvem os conhecimentos aplicados na organização (PENROSE, 1959; TEECE, 1982; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984).

Existindo vários recursos, o que denota heterogeneidade, as bases competitivas da VBR estão nesta diversidade, que possibilitam maneiras diversas de alocação de recursos e de capacitações. Neste sentido, se existem vantagens competitivas ligadas a esses recursos, então existem limitações nesses recursos ou que eles sejam limitados. Isso através de limitações estruturais (recursos escassos, limitações legais, acesso aos recursos, entre outros), assim como limitações na alocação (recursos alocados de forma específica pelas firmas) (PETERAF, 1993; RUMELT, 1984; ÁNTONIO, 2001).

Pela diversidade de recursos e alocação, duas situações são evidentes e que protegem a firma, no curto prazo, da corrosão nos lucros: a imitabilidade imperfeita e a substituíbilidade imperfeita. A primeira diz que, devido à alocação diversificada de recursos, não há como uma firma num ambiente concorrencial imitar perfeitamente a estratégia e os recursos de outra firma, devido, por exemplo, à ocultação das estratégias e recursos internos à firma. E a substituíbilidade imperfeita está ligada à dificuldade em substituir recursos utilizados por outra empresa na intenção de se obter os mesmos resultados com um rendimento igual ou superior ao até então praticado (GHEMAWAT, 1986; DIERICKX E COOL, 1989; BARNEY, 1991).

Assim, aspectos como recursos escassos e também a imitabilidade imperfeita e a substituíbilidade imperfeita, proporcionam, no longo prazo, as vantagens competitivas sustentáveis. Isso mostra que os recursos e competências de uma firma, para serem sustentáveis, devem ser não comercializáveis, não imitáveis e não substituíveis. Não comercializáveis no sentido de que não há a possibilidade de serem adquiridos pelo mercado concorrencial, pois eles devem ser provenientes de acúmulos internos (acúmulos de



competências e recursos). Não imitáveis pelas dificuldades que as firmas concorrentes terão em imitar tais produtos e também não substituíveis pela dificuldade que se impõe no mercado em comercializar produtos que substituam o atual (LIPPMAN; RUMELT, 1982; WERNERFELT, 1984; GHEMAWAT, 1986; DIERICKX; COOL, 1989).

Nesta linha, é possível destacar vários atributos que estão ligados às vantagens competitivas sustentáveis. O potencial para a criação de valor, muito vinculado à inovação e aos avanços tecnológicos de uma firma. A raridade ou escassez dos recursos, assim como a sua especialidade, o que impõe barreiras importantes à concorrência. As vantagens competitivas na VBR são proporcionadas por essa combinação de recursos e competências, capazes de instituir barreiras à imitabilidade imperfeita, à não transparência, à não replicabilidade e à não substituíbilidade (LIPPMAN; RUMELT, 1982; WERNERFELT, 1984; GHEMAWAT, 1986; DIERICKX; COOL, 1989).

Portanto, a VBR contribui para expandir a análise sobre as vantagens competitivas das firmas, assim como possibilita destaque a fatores importantes e que antes eram negligenciados nas análises feitas pelos economistas neoclássicos. Enquanto os economistas neoclássicos e os economistas da nova organização industrial viam as influências deterministas do ambiente externo na firma, os teóricos da VBR focaram no diferencial produzido a partir do ambiente interno, particularmente os recursos e competências gerados por uma firma (MAHONEY, 1995; GHEMAWAT, 1986; BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003).

Mesmo assim, existe uma série de limitações na VBR. A primeira e a mais evidente, até mesmo pelo foco de que as vantagens competitivas são geradas internamente às firmas, é a marginalização das influências do ambiente externo nas estratégias e recursos das firmas, assim como na possibilidade que existe desse ambiente externo invalidar todo esforço estratégico. Uma segunda limitação é de que a VBR, e também a nova organização industrial, centra-se na racionalidade dos agentes da firma, marginalizando concepções que evidenciam racionalidade limitada e aspectos informais das firmas, como o acaso e as mudanças ambientais radicais. Uma terceira limitação está em ser a VBR uma concepção estática de análise estratégica, agravado o fato de que suas proposições estão focadas na noção de equilíbrio, o que não impulsiona o deslocamento para a inovação e geração de novas tecnologias. A quarta limitação está na apreensão de que todos os esforços da firma estão centrados na busca constante de eficiência e eficácia na alocação dos recursos e competências. Uma quinta e última limitação, ligada à limitação anterior, é de que todo e qualquer esforço



realizado pela firma na alocação dos recursos conduzirá ao sucesso e ao diferencial da firma frente aos concorrentes.

Tais limitações evidenciam problemas inerentes à VBR, no que tange às análises sobre as estratégias e as vantagens competitivas. Se esses são fatores que limitam as análises na VBR, então é necessário elucidar outras contribuições teóricas no sentido de ampliar e suprir grande parte dessas limitações. Por esse motivo, o próximo tópico será destinado à discussão da teoria neoinstitucional, particularmente autores que contribuam para dirimir as limitações anteriormente salientadas.

3 A teoria neoinstitucional e suas implicações

A teoria neoinstitucional surge de uma série de constatações e limitações existentes na teoria institucional, desenvolvida particularmente nas áreas da economia, da ciência política e da sociologia. Limitações que replicavam concepções de que os agentes possuem escolhas racionalizadas, de que as instituições eram estáticas e deterministas e de que essas instituições produziam padrões de comportamento. Não tardou para que os neoinstitucionalistas desenvolvessem discussões sobre a racionalidade limitada dos agentes, assim como a de que as instituições estão em mudanças e são dinâmicas, pois surgem e são sustentadas a partir do contexto social. Outra constatação dos neoinstitucionalistas é a separação evidente entre instituições e ações mostrando, inicialmente, que as instituições interferem e produzem ações, assim como as ações influenciam e alteram as instituições. Isso sem contar o fato, como ficará visível mais adiante, de que podem surgir conflitos evidentes entre instituições e ações no contexto das organizações.

Assim, o campo em que se situam as discussões da linha neoinstitucional é sobre a construção social da realidade (BERGER; LUCKMANN, 1985). Apesar de a teoria neoinstitucional ser amplamente discutida nas áreas da economia, das ciências políticas e da sociologia (HALL; TAYLOR, 2003), os autores aqui elucidados possuem em suas considerações um viés mais sociológico, mesmo que tendendo a enfatizar em suas análises – como fez Scott (1995) e Tolbert e Zucker (1998) – a integração dessas três perspectivas.

Um dos trabalhos que merece destaque é o de DiMaggio e Powell (1983, p. 150-154), particularmente sua discussão sobre o isomorfismo organizacional. A questão principal abordada é por que há tamanha e surpreendente homogeneidade de formas e práticas organizacionais. Assim, esses autores identificaram três mecanismos por meio dos quais a



mudança institucional isomórfica ocorre: (i) o isomorfismo coercitivo, que resulta de pressões formais e informais exercidas sobre organizações por outras organizações das quais elas são dependentes e por expectativas culturais da sociedade dentro da qual as organizações funcionam; (ii) o isomorfismo mimético – que imita – ocasionado por incertezas provenientes do meio, sendo estas uma força poderosa que encoraja a imitação (assinalam, para melhor entendimento deste processo que “quando tecnologias organizacionais são mal entendidas/interpretadas, quando metas são ambíguas, ou quando o ambiente cria uma incerteza simbólica, as organizações podem se modelar em outras organizações”); e (iii) o isomorfismo normativo, que se caracteriza por forças advindas de certos padrões sociais de ação que orientam o comportamento.

Ao elucidar essas três formas de mudanças isomórficas, DiMaggio e Powell (1983) salientam que a sobrevivência de muitas organizações depende sempre, de alguma forma, desses três isomorfismos. Assim, a definição de instituições passa a ser vista de forma muito ampla, congregando regras, procedimentos ou normas, assim como os aspectos simbólicos, os esquemas cognitivos e os modelos morais que fornecem padrões de significação que guiam as ações humanas.

A teoria neoinstitucional não se aproxima das análises realizadas pela nova organização industrial, pois seu foco não está centrado nas estruturas existentes na indústria, nem muito menos exacerba um determinismo adaptativo. Além de evidenciar os processos de mudanças constantes, ainda a teoria neoinstitucional procura demonstrar que os aspectos simbólicos, os esquemas cognitivos e os modelos morais tornam possíveis os significados e os valores aos recursos (tangíveis e intangíveis) capazes de gerar as vantagens competitivas (SCOTT, 1994; MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1998).

Diferente dos institucionalistas tradicionais (Economistas ou Cientistas Políticos), que viam a divisão entre instituições e cultura, os neoinstitucionalistas de origem sociológica observam a interposição entre esses dois conceitos (instituições e cultura) quando ampliam a definição de instituições citada anteriormente. Além disso, ao aproximar instituições e cultura, os neoinstitucionalistas realizam uma amplitude no conceito de cultura que congrega, não apenas as normas, leis e valores, mas hábitos, símbolos e cenários que fornecem modelos de comportamento (ZUCKER, 1987; HALL; TAYLOR, 2003).

Essas mudanças conceituais provocam alterações na maneira de encarar a divergência, que antes existia, entre instituições e ações. Ocorre, neste processo, uma junção entre essas duas temáticas, pois uma não vive sem a outra. Por isso, as discussões cognitivas



para os neoinstitucionalistas são de fundamental importância, dado o fato de que as ações são guiadas por esquemas, categorias e modelos cognitivos que são apreendidos por meio das instituições. As influências exercidas pelas instituições não estão apenas vinculadas ao que deve ser feito (normativo), mas sim ao que se pode imaginar fazer em um dado contexto (cognitivo) (SCOTT, 1995; MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1998).

Como forma de analisar os processos de institucionalização, Scott (1994) considera existir três pilares na perspectiva neoinstitucional. O primeiro é o pilar regulador, pois o que se tem é a fixação de normas, leis e regulamentos. O segundo pilar é o normativo, onde surgem os valores preferíveis e desejáveis, assim define a legitimidade das ações realizadas. O terceiro é o pilar que coloca em evidência os aspectos cognitivos das instituições, é onde surgem as interpretações subjetivas das ações e o significado daquilo que é feito ou praticado no contexto das organizações. Ao mesmo tempo que Scott (1994) concede atributos para uma análise efetiva e de relações mútuas entre instituições e ações, permite também que ocorra, nos processos de institucionalização, diferenças evidentes entre instituições surgidas no ambiente social e as ações conduzidas nas organizações.

Assim, Scott (1995) destaca que instituições são normas sociais ou padrões que adquirem propriedade ou estado. Elas surgem de processos simbólicos que são compartilhados, difundidos e aceitos. Enquanto as instituições são as normas, padrões e valores sociais, a institucionalização é processo anterior ao estágio de propriedade ou estado. Sendo assim, as instituições, até atingirem o *status* de instituição, são estruturadas com a institucionalização. É neste processo de institucionalização que podem ocorrer divergências entre instituições novas e ações antigas.

A análise dos neoinstitucionalistas está focada na explicação do surgimento e da modificação nas práticas institucionais. Enquanto nas teorias sobre escolhas racionais o desenvolvimento de instituições estava ligado à eficácia e às finalidades materiais, na perspectiva traçada pelos neoinstitucionalistas a adoção de novas instituições tem menos a ver com o aumento da sua eficiência do que com os atributos capazes de legitimar as ações dessa empresa no mercado. Esse fato fica claro no trabalho de Meyer e Rowan (1977), ao salientarem que se antes a visão que se tinha sobre a adoção de determinada estrutura, comportamento ou prática organizacional institucionalizada visava unicamente à eficiência organizacional, agora o sucesso organizacional não depende somente da coordenação e controle eficiente das atividades, pois as organizações nascem e coexistem em ambientes institucionais altamente elaborados.

Nessa linha, as organizações são bem sucedidas em se tornarem isomórficas com esses ambientes e assim adquirem a legitimidade e os recursos necessários para sua sobrevivência, fornecendo uma prestação de contas das suas atividades ao mesmo tempo que protege a organização de ter sua conduta questionada. Para Meyer e Rowan (1977), nesse processo de isomorfismo as organizações incorporam elementos que são externamente legitimados, procurando imprimir rótulos as suas atividades que são valiosos em mobilizar o comprometimento dos participantes internos e dos constituintes externos.

Esse processo seria uma discussão causal se esses autores não referenciassem algumas consequências cruciais para as organizações. Primeiro que ao incorporar elementos externos legitimados que não são termos de eficiência, entram em conflito com as atividades técnicas e as demandas por eficiência, gerando inconsistência nas ações organizacionais. Segundo que devido às regras cerimoniais virem de diferentes ambientes, essas regras podem ser conflitantes umas com as outras, o que também leva a inconsistência nas ações. Neste contexto, é possível observar que Meyer e Rowan (1977) realizam um descompasso interessante sobre as ações e estruturas organizacionais, evidenciado também no trabalho de Barley e Tolbert (1997). Esses autores desvinculam as ações organizacionais das estruturas institucionalizadas.

Essa constatação desde já apresenta uma infinidade de problemas para as ações organizacionais que, ao introduzirem uma estrutura institucionalizada, não necessariamente seguem as regras dessa estrutura, pois ela serve apenas para a legitimação. Além disso, como já exposto, a adoção de tal funcionamento pode entrar em conflito com a estrutura e ações existentes, o que faz com que as organizações mantenham as ações existentes, mas devido à necessidade de legitimação acabam incorporando, de forma cerimonial, as novas instituições. Outro ponto a ser ressaltado é que as regras cerimoniais aparecem a partir de diferentes ambientes que acabam entrando em conflito (MEYER; ROWAN, 1977; BARLEY; TOLBERT, 1997).

Diante dessas discussões sobre as inconsistências nas ações e instituições adotadas é que as discussões de Scott (1994) sobre os três pilares (regulativo, normativo e cognitivo) se tornam importantes. Ao se avaliar os trabalhos de Meyer e Rowan (1977), Dimaggio e Power (1983) e Tolbert e Zucker (1998), verifica-se que a preocupação maior em suas análises está direcionada aos níveis organizacional e interorganizacional, deixando à margem o nível intraorganizacional – no sentido de levar em conta os agentes da organização. Apesar da tentativa em elucidar – diferente dos institucionalistas tradicionais – as ações no entremeio às



estruturas, a preocupação maior continua sendo a influência do ambiente organizacional sobre a organização em si. Isso não deixa de ser um tópico importante e central no contexto da teoria institucional, mas algo na análise de Scott (1994) é central para entender o processo de inconsistência nas ações desenvolvido por Meyer e Rowan (1977), que é a discussão do pilar cognitivo. Isso pelo fato de que, no processo de institucionalização e de isomorfismo organizacional, as instituições transmitidas acabam atingindo os pilares regulativo e normativo, mas não o pilar cognitivo. É daí que surgem as inconsistências estruturais nas organizações institucionalizadas.

4 Contribuições da teoria neoinstitucional à visão baseada em recursos (VBR)

As discussões aqui desenvolvidas sobre a teoria neoinstitucional possibilitam uma série de contribuições às teorias sobre a VBR. Tais contribuições vão muito além da tentativa de inserir implicações do ambiente externo na análise sobre os recursos e capacidades de uma empresa. Mesmo porque, como já salientando, a teoria neoinstitucional não está focada na análise sobre as estruturas determinadas numa indústria, mas na dinâmica da produção e reprodução de instituições difundidas no ambiente e que são utilizadas para interpretar e dar forma às ações organizacionais.

Nesta linha, ao lidar com recursos e capacidades ou competências que distinguem as empresas no ambiente concorrencial as teorias sobre a VBR esquecem que essas empresas apenas obterão vantagens competitivas se tais recursos e capacidades obtiverem o devido valor simbólico, proveniente das instituições difundidas, compartilhadas e aceitas no ambiente em que a empresa atua. Essa discussão pode evidenciar certo utilitarismo, mas os recursos e capacidades sempre estarão limitados às possibilidades condizentes com os atributos institucionais compartilhados. Por esse motivo, no conceito dado de instituições surgem, além das regras, procedimentos ou normas, os aspectos simbólicos, os esquemas cognitivos e os modelos morais que fornecem padrões de significação que guiam as ações humanas.

Diante das discussões sobre a teoria neoinstitucional, os recursos e capacidades de uma firma possibilitarão vantagens competitivas se estiverem condizentes, por exemplo, com os modelos morais. Isso acontece não somente na adoção de práticas de gestão socioambiental, mas principalmente no respeito e absorção, por parte da empresa, dos preceitos culturais e morais da sociedade em que ela atua. Portanto, as influências exercidas pelas instituições não estão apenas vinculadas ao que deve ser feito (normativo), mas sim ao



que se pode imaginar fazer em um dado contexto (cognitivo). Apesar de a VBR impulsionar e evidenciar a diversidade na alocação dos recursos e capacidades, a contribuição proveniente da teoria neoinstitucional é de que existem limites a essa diversidade.

Essa discussão ajuda a eliminar a primeira limitação na VBR, onde as influências do ambiente são marginalizadas. Com a retomada da teoria neoinstitucional, fica visível a necessidade e importância de fatores produzidos no ambiente em que essas empresas estão situadas, principalmente para validar e legitimar as ações desenvolvidas internamente. Isso não quer dizer que o ambiente seja determinista nas discussões sobre a teoria neoinstitucional, pois há a possibilidade sempre aberta de as empresas gerarem instituições e modificações nas instituições existentes. Nesta linha, as análises institucionais nunca serão estáticas, mas dinâmicas, e também nunca deterministas. Esse fato fica evidente nos processos isomórficos descritos por DiMaggio e Powell (1983), ao salientarem que o isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais exercidas entre organizações, assim como o isomorfismo mimético encoraja as organizações em ambientes de incerteza a imitarem ou se moldarem às outras organizações.

Diante dessas discussões existem duas contribuições que a teoria neoinstitucional possibilita às teorias da VBR. A primeira é de entender que os recursos e capacidades apenas serão considerados vantagens competitivas em ambientes institucionalizados, que concede os fatores simbólicos, os esquemas cognitivos e os modelos morais, além das normas, regras e leis. Visto de uma perspectiva mais ampla, isso quer dizer que todo esforço evidente nas análises dos recursos e competências de uma empresa e que demonstrem vantagens competitivas é porque estão institucionalizados ou condizentes com as instituições existentes no ambiente. A segunda é não se furtar das influências dos atributos surgidos nos ambientes, pois mesmo ocorrendo a comprovação de que muito da distinção de uma empresa em relação à outra é proveniente dos recursos e capacidades, os atributos que impulsionaram essa distinção são mais provenientes de maneiras de alocação dos recursos e manifestações sinérgicas de capacidades do que de invenções radicais de estruturas e práticas organizacionais. Foi isso que impulsionou DiMaggio e Powell (1983) ao questionarem por que há tamanha e surpreendente homogeneidade de formas e práticas organizacionais.

Ao considerar os aspectos simbólicos, os esquemas cognitivos e os modelos morais, juntamente com as leis, regras e normas, os neoinstitucionalistas evidenciam que os agentes nunca possuem capacidade totalmente racionalizada. Isso impõe nas análises desenvolvidas pelos teóricos neoinstitucional aquilo que Simon (1965) chamou de



racionalidade limitada, no sentido de que os agentes nunca terão capacidade de analisar todas as informações existentes para tomar a melhor decisão ou decisão acertada. No contexto da VBR essa racionalidade é evidente, pois os recursos e capacidades são alocados e interligados de forma extremamente deliberadas ou mesmo amplamente conscientes e acertadas, o que leva sempre ao sucesso e distinção positiva da empresa em relação às outras. Se não houve a distinção positiva ou mesmo a vantagem competitiva, então ainda não se tem capacidades ou competências, nem muito menos recursos aplicados de forma eficiente ou eficaz.

Além disso, no que tange à racionalidade limitada e os termos de eficiência, Meyer e Rowan (1977) salientam que as organizações não dependem somente da coordenação e controle eficiente das atividades, mas principalmente da legitimidade de suas ações, que tem menos a ver com o aumento da sua eficiência. Assim, ao incorporarem elementos externos legitimados e os recursos necessários à sua sobrevivência, as organizações – em determinados contextos – estão menos preocupadas com termos de eficiência do que na prestação de contas das suas atividades, pois o intuito é proteger que sua conduta seja questionada. Por esse motivo, Meyer e Rowan (1977) salientam que a incorporação de instituições pode entrar em conflito com as ações organizacionais existentes e mesmo assim serem incorporadas. Isso pode gerar inconsistência nas ações organizacionais e serem difundidas, particularmente no início da incorporação, como mitos cerimoniais. Apesar de não serem termos de eficiência, esses fatores se tornam recursos da organização, pois além de proteger que sua conduta seja questionada, quando a organização incorpora elementos legitimados ela procura imprimir rótulos às suas atividades e que são valiosos em mobilizar o comprometimento dos participantes internos e dos constituintes externos. Nesta linha, a análise feita a partir da teoria neoinstitucional contribui na amplitude para a compreensão de que na VBR a existência de alguns recursos e capacidades pode não ser central para a constituição do diferencial competitivo, mas de extrema importância para sustentar os negócios da empresa.

5 Considerações finais

A discussão teve o propósito de elucidar as contribuições que a teoria neoinstitucional pode possibilitar às teorias da VBR. A intenção não foi no sentido de conduzir a uma síntese entre as concepções que visualizam o determinismo ambiental nas ações organizacionais com aquelas teorias que observam as estratégias e vantagens competitivas a partir dos recursos e capacidades internos da firma. A intenção foi contribuir



para que houvesse uma ampliação das limitações existentes na VBR, sem anular a validade dos pressupostos difundidos nesta última.

Como bem expuseram Crubellate, Pascucci e Grave (2008), os recursos e competências das firmas necessitam de legitimação no ambiente, para que sejam aceitos como termos de eficiência no mercado. Apesar desta contribuição sobre os recursos legítimos, ainda esses recursos, como pode ser constatado no desenvolvimento do ensaio, podem não ser termos de eficiência e muito menos gerar retornos positivos para a firma. Essa constatação só foi possível com um aprofundamento nas discussões sobre a teoria neoinstitucional.

Ainda, uma outra limitação da VBR e que a teoria neoinstitucional permite explicações, é sobre a diversidade de recursos e competências que, na verdade, é limitada. Ao elucidar as contribuições da VBR, o argumento é de que a alocação dos recursos e o acúmulo de competência possibilitam diferenciais para as firmas no mercado. Mesmo que os recursos e competências não sejam imitáveis e muito menos copiáveis perfeitamente, alguns padrões são encontrados, o que limita a existência desta diversidade infinita.

Outros argumentos que são expostos e perfazem o objetivo central deste ensaio são: nem todos os recursos e competências geram fatores positivos para as firmas; a alocação de recursos ou competências não garante o sucesso do negócio; muitos recursos ou competências são adotados e aceitos, para manterem a firma no mercado, dado a necessidade de legitimação e de diminuir os questionamentos sobre a sua reputação; por fim, o foco e a busca por melhor desempenho não deve ser observado somente a partir dos recursos e competências, mas também pelos significados e pela legitimação destes recursos e competências no mercado de atuação da organização.

O interessante da aproximação feita entre a teoria neoinstitucional e a VBR é de que se pode trabalhar mais na linha das contribuições do que dos questionamentos e invalidades dos pressupostos, como é possível observar esse fato também no trabalho de Crubellate, Pascucci e Grave (2008). Apesar de serem temáticas diversas e que foram produzidas em contextos também diversos, o empreendimento e o esforço na condução dessas aproximações podem gerar inovações e melhorias nas teorias até então difundidas, tornando as análises organizacionais mais complexas.

Referências

ÁNTONIO, N. S. **A escola dos recursos**: the resource based theory. Instituto para o desenvolvimento da gestão empresarial. Lisboa-PO: INDEG/ISCTE, 2001.

BARLEY, Stephen R.; TOLBERT, Pamela S. Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. **Organization studies**, London, UK, v. 18, n. 1, p. 93-117, 1997.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Competitive Advantage. **Journal of Management**, Geórgia, USA, v. 17, p. 99-120, 1991.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 15. ed. Trad. Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Vozes, 1985.

BURLAMAQUI, L.; PROENÇA, A. Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. **Revista Brasileira de Inovação (RBI)**. Brasília, DF, v. 2, n. 1, pp. 79-110, jan./jul., 2003.

CRUBELATTE, J. M; PASCUCCHI, L.; GRAVE, P. S. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, SP, v. 48, n. 4, p. 8-19, 2008.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. **Management Science**, Maryland, USA, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, Boston, USA, v. 48, p. 147-160, April, 1983.

FLORIANI, D. E.; BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. O processo de internacionalização como elemento gerador de capacidades dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, SP, v. 11, n. 4, p. 367-382, 2009.

GHEMAWAT, P. Sustainable Advantage. **Harvard Business Review**, Boston, USA, v. 64, p. 53-58, 1986.



HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova**, São Paulo, SP, n. 58, p. 193-223, 2003.

LIPPMAN, S. A., RUMELT, R. P. Uncertain Imitability. **Bell Journal of Economics**, Santa Mônica, USA, v. 13, n. 2, p. 418-438, 1982.

MACHADO-DA-SILVA, C. L., GONÇALVES, S. A. Nota Técnica: a Teoria Institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

MAHONEY, J. T. The Management of Resources and the Resource of Management. **Journal of Business Research**, Boston, USA, v. 33, n. 2, p. 91-101, 1995.

MEYER, J., ROMAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, Boston, USA, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

PENROSE, E. T. **The Theory of Growth of the Firm**. London: Blackwell, 1959.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, London, UK, v.14, p. 179-191, 1993.

PINOTTI, R. N.; PAULILLO, L. F. Discussão neoinstitucionalista da rede de poder e capacidades dinâmicas para a abordagem teórica do agroindustrial. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 45, 2007, Londrina, PR. **Anais...** Londrina, PR: SOBER, 2007.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries**. New York: Free Press, 1980.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Organization. **Harvard Business Review**, Boston, USA, v. 23, p. 79-91, May/Jun., 1990.

RUMELT, R. P. Towards a Strategic Theory of the Firm. In: LAMB, R. (Ed.). **Competitive Strategic Management**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.

SCOTT, R. W. **Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism**. London: Sage, 1994.

SCOTT, R. W. **Institutional and Organizations**. London: Sage, 1995.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

TEECE, D. J. Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm. **Journal of Economic Behavior and Organization**, Knoxville, USA, v. 3 p. 39-63, 1982.

TEECE, D. J.; PISAN, G.; SHUEN, A Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, London, UK, v. 18, n. 7, p. 509-533. 1997.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, p. 137-195, 1998.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, SP, v. 40, n. 4, p. 20-35, out./dez., 2000.

WERNERFELT, B, A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, London, UK, v. 5, p. 171-180, 1984.

ZUCKER, L. Institutional Theories of Organization. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, USA, v. 13, p. 443-464, 1987.