

A BUSCA POR VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL NAS EMPRESAS

Willyan Wilson MILAN¹
Regina Maria de SOUZA²

RESUMO

O artigo busca analisar, por meio de uma revisão de literatura, a questão da vantagem competitiva, com destaque para as características a serem assumidas para que esta se torne sustentável, os processos de inovação, bem como os mecanismos de criação de valor tanto para a empresa como para o cliente e seus distintos processos. O conceito de vantagem competitiva fundamenta-se na aplicação de estratégias competitivas, a fim de obter um posicionamento favorável entre os demais concorrentes no mercado. Está relacionado à adoção de diversas práticas que, em conjunto, auxiliarão a organização a alcançar os objetivos propostos, destacando-se que estas conquistas são condicionadas à capacidade de reação do setor. A vantagem competitiva origina-se, de modo fundamental, do valor que uma organização empresarial cria para os seus clientes. O termo valor representa o que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço, que se constitui em um valor superior em função da oferta de um produto ou serviço com características percebidas idênticas aos da concorrência mas por um preço mais baixo ou, alternativamente, da oferta de um produto ou serviço com benefícios superiores aos da concorrência que mais do que compensam um preço mais elevado.

Palavras-chave: Vantagem competitiva. Criação de valor. Estratégia.

INTRODUÇÃO

As empresas devem buscar a diferenciação competitiva para que sua manutenção e evolução no mercado sejam alcançadas, criando um valor excepcional para o cliente de tal forma que a empresa possa diferenciar-se das concorrentes diante da criação de uma vantagem competitiva sustentável, a qual deve ser percebida pelo comprador e gerar satisfação.

Segundo Brito e Brito (2012b) vantagem competitiva é a relação de criação de valor, sendo que os valores criados em sua grande parte são provenientes dos processos de inovação argumentados por Kim e Mauborgne (2005), que expõe uma distinção entre inovação tecnológica e de valor. Em outras palavras Kim e Mauborgne (2005) propõem uma inovação de ruptura criando novos mercados, por meio da captação de não clientes, o que é denominado oceanos azuis, em detrimento dos processos de inovações incrementais

¹Graduado em Administração – Faculdades Integradas de Santa Fé do Sul, SP – Funec, pós-graduando em Segurança Pública e Direitos Humanos RENAESP/USCS, bolsista PIBIC/FUNEC, neowillyan@hotmail.com

² Economista-Instituto de Economia/UFU, mestre e doutoranda Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, docente do curso de Direito das Faculdades Integradas de Santa Fé do Sul, souzarm@hotmail.com

realizadas pelas empresas que apenas adicionam um algo a mais nos produtos. Outros que defendem esta mesma ideia do poder de inovação são Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), ao denominarem que um grande inovador que as empresas podem se utilizar é o próprio cliente que assume a figura de prossumidor em um processo denominado cocriação.

Portanto, se vê uma relação estreita e intrínseca entre valor e vantagem competitiva sustentável, sendo que King, Fowler e Ziethaml (2002) destacam que as empresas devem avaliar as lacunas de seu próprio empreendimento para que protejam, aumente ou até criem uma vantagem competitiva, reafirmando ainda sua relação com a questão do valor e sua influência nos processos de tomada de decisão.

A fim de gerar vantagem competitiva sustentável as empresas se utilizam como caminho as estratégias competitivas que são sumariamente segundo Moraes e Zilber (2004) a busca por uma posição de destaque se defendendo das retalições das empresas concorrentes e necessitando de uma análise tanto do ambiente interno como externo das empresas para que atinja o sucesso almejado.

Dessa forma tem-se por objetivo analisar, por meio de uma revisão de literatura, a questão da vantagem competitiva, com destaque para as características a serem assumidas para que esta se torne sustentável, os processos de inovação, bem como os mecanismos de criação de valor tanto para a empresa como para o cliente e seus distintos processos.

ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL NA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva é a situação a qual a empresa se diferencia competitivamente das demais diante do fato de oferecer um valor superior ao dos concorrentes, fato este que possibilita a empresa obter maior vantagem representada grande parte das vezes por meio de uma lucratividade superior. Entretanto, Brito e Brito (2012b, 2012a) afirmam que a lucratividade não deve ser a única medida de apropriação entre valor e vantagem competitiva, pois, uma empresa possuir uma lucratividade que perdura por um determinado espaço de tempo, em si, não quer dizer que esta empresa possua um valor superior frente a seus concorrentes. Contudo, mesmo em face da afirmação da lucratividade não ser uma única medida de comparação, e diante da apresentação de outros paradoxos de aferição por meio de tecnologia e qualidade, os autores afirmam que a lucratividade é predominante na aferição da vantagem competitiva proveniente das estratégias.

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), Leite e Porsse (2003), Hexsel e De Toni (2003), Brito e Vasconcelos (2004), Vasconcelos e Brito (2004), Larentis (2005), Ito et al.(2012) e Brito e Brito (2012a) ao se analisar o conceito é possível visualizar o porquê da heterogeneidade do mercado, ou seja, empresas que mesmo semelhantes e disputando o mesmo espaço, mercado e cliente não são homogêneas, sendo que esta distinção de empresas de um mesmo setor é visto diante das discrepâncias entre seus recursos, conhecimentos e no uso e mobilidade destes recursos e conhecimentos, fatores os quais geram uma vantagem superior e conseqüente diferenciação de uma empresa frente outra.

Nesta hipótese de heterogeneidade é importante as empresas assumirem uma postura estratégica quanto a seu empreendimento, concorrente e mercado, sendo que a administração estratégica permite as empresas vislumbrarem mais facilmente uma vantagem competitiva, mediante o valor criado e agregado na cadeia de valores, tanto para frente como para trás, ou seja, empresa/cliente e empresa/fornecedor.

Não basta alcançar uma vantagem competitiva, mas também sustentá-la. Isso, sem dúvida, acrescenta novas nuances e complicações aos cenários dos negócios. Por isso, verifica-se a força da relação entre estratégia e vantagem competitiva sustentável [...] (LARENTIS, 2005, p. 26).

As estratégias têm a incumbência de gerarem um diferencial competitivo para as empresas, elas vislumbram o posicionamento da empresa a curto, médio e longo prazo e de que forma estas devem trabalhar seus condicionantes internos e externos na obtenção de um valor superior ao dos concorrentes. A vantagem competitiva e o valor gerado em tese tanto “satisfaz as necessidades dos consumidores em termos de produtos e serviços, quanto está relacionado ao modo como a firma concebe e operacionaliza suas estratégias.” (ITO et al. 2012, p. 292).

Isolar um único componente e indicá-lo como ícone da vantagem competitiva pela empresa é uma manobra errônea, pois, em suma é resultado da interação da estratégia e seus vários componentes. A vantagem competitiva segundo Larentis (2005) tem como fato gerador as habilidades, recursos, cultura, estrutura, posicionamento e/ou estratégias da empresa frente ao mercado. O autor afirma que estratégias buscam propiciar a empresa uma vantagem frente seus concorrentes, ressaltando as habilidades das pessoas, entretanto King, Fowler e Ziethaml (2002) são categóricos ao afirmarem que competências focalizadas nas pessoas são mais suscetíveis à imitação quando comparadas a vantagem competitiva focada no sistema de governança e cultura organizacional, os quais apresentam maior grau de sustentabilidade.

Desta forma a cultura organizacional permite a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, fato este não possibilitado tão facilmente e por um longo período nas

habilidades das pessoas. “Competências que residem na cultura da organização são menos vulneráveis à apropriação por concorrentes. Determinadas competências só podem ser conquistadas por grupos e não existem em nível individual” (KING; FOWLER; ZIETHAML, 2002, p. 45).

Larentis (2005) ainda aponta como fonte de vantagem competitiva os recursos superiores, ou seja, recursos de melhor qualidade, exclusivos, ou que dificilmente conseguem ser substituídos. Neste contexto que Vasconcelos e Cyrino (2000) conceituam que a substitutibilidade imperfeita é uma fonte de vantagem competitiva, pois, os concorrentes não conseguem com outros recursos obter um valor superior ou igual à empresa detentora de determinado recurso. Os controles superiores expostos por Larentis (2005) em demasia pode ser verificado mediante a estrutura organizacional do empreendimento, com isso, é possível afirmar a relevância tanto da cultura como estrutura organizacional em um empreendimento, sendo que as estratégias, estrutura e cultura organizacional quando analisadas proporcionam melhor geração de vantagem competitiva.

Vantagens posicionais expostas pelo autor na geração de valor para o cliente e custos mais baixos têm relação estreita com a adoção das estratégias competitivas, podendo ser segundo Porter (2004) de diferenciação, de custos ou de foco. Ao se analisar Porter (2004) na apresentação de suas três estratégias genéricas e correlacioná-las com a vantagem competitiva de Porter (1989) verificam-se a forte simetria entre estratégias e vantagem competitiva, sendo que as estratégias são caracterizadas como essências e intrínsecas na obtenção de uma vantagem competitiva. Todavia Porter (2004; 1989) é taxativo em limitar a adesão às estratégias genéricas, afirmando que uma empresa deve optar por uma das três estratégias genéricas, porque um posicionamento entre duas estratégias distintas acarretará em uma estratégia meio-termo, conseqüentemente em desvantagem competitiva.

Ao discorrer sobre estratégia Porter (1989) conceitua que empresas as quais se esmeram para serem líderes de mercado sofrem, porque não se atentam que a busca insensata pela liderança pode desviar ou atrapalhar a busca, obtenção e manutenção da vantagem competitiva. O autor ainda corrobora que empresas que se posicionam como líderes em custo têm no valor agregado para trás na cadeia de valor, ou seja, com os fornecedores sua maior fonte de vantagem competitiva, que é facilmente observada mediante o preço. Entretanto, deve ser observada a sustentabilidade de tal estratégia, pois, os competidores de um mesmo grupo devem corroer toda sua lucratividade ao brigarem por preço com uma empresa de liderança em custo, antes que esta tenha afetada sua lucratividade.

Quanto à estratégia de diferenciação, Porter (2004) afirma que as empresas que se sustentam em algum valor superior comparado aos concorrentes podem se utilizar do artifício de cobrar um preço prêmio pelos seus produtos comercializados, uma vez que o valor atribuído ao produto/serviço é superior aos dos concorrentes. Em tese, essa afirmação seria totalmente esclarecedora se desvencilhado os argumentos de Ito et al.(2012), os quais apresentam uma distinção entre valor criado e valor capturado. O autor afirma que é necessária uma análise dos componentes do mercado porque estes são atuantes na percepção do valor, uma vez que o valor criado é disputado entre concorrentes, empresa e clientes para gerar o valor percebido.

Porter (2004) ainda apresenta uma terceira estratégia genérica, de foco, a qual visa segmentar a indústria/mercado que irá disputar podendo a estratégia genérica de foco se desdobrar em duas vertentes: de foco com liderança em custo ou de foco com diferenciação, sendo a orientação de ambas semelhantes às estratégias de liderança em custo e diferenciação, diferindo o segmento especializado ao qual irá competir.

Fundamentalmente, os riscos de seguir as estratégias genéricas são dois: primeiro, falhar em alcançar ou sustentar a estratégia; segundo, que o valor da vantagem estratégica proporcionada pela estratégia seja desgastado com a evolução da indústria (PORTER, 2004, p. 46).

Apesar de Porter (2004) salientar ambos os riscos na adoção das estratégias genéricas segundo Moraes e Zilber (2004) as correntes antagônicas a Porter, apresentam estratégias híbridas com a junção de mecanismos de liderança em custo com diferenciação, o que segundo Porter (1989b; 2004) é desvantajoso por estarem no meio-termo o que faz perder a vantagem competitiva propiciada por ambas às estratégias.

Kim e Mauborgne (2005) apresentam uma conceituação ainda mais esclarecedora quanto à adoção de estratégias híbridas apresentando o caso do *Cirque Du Soleil* que somou dois públicos distintos o aspecto circense com o teatral, ambos os mercados distintos e em uma economia com os atributos que não geravam valor pode diferenciar o circo e ser líder em custo frente aos teatros, criando o que o autor denomina um oceano azul.

Considerando que uma vantagem competitiva para ser útil e compensatória para a empresa deve ser sustentável Kim e Mauborgne (2005) corrobora que a estratégia de um oceano azul, com a criação de um novo mercado e novo público em si já é sustentável, pois, não está suscetível a imitação devido às barreiras impostas pela junção de dois mercados. Entretanto o autor alerta que independentemente do segmento a dinâmica de mercado faz com que um oceano azul se torne o que este também denomina oceano vermelho, com alta

competição, necessitando que a empresa revise suas estratégias a fim de criar novos oceanos azuis.

Nesta vertente de estratégias híbridas que “[...] a vantagem competitiva se apresentaria, assim, como opção, a partir de um espectro de concessões entre custo e diferenciação.” (HEXSEL; DE TONI, 2003, p. 59) e não como uma imposição limitadora entre a escolha de determinada estratégia como afirma Porter (2004).

É necessário efetuar uma interação entre as estratégias, sendo que há um emaranhado de autores sobre estratégias competitivas e administração estratégica tanto para grandes corporações quanto pequenas organizações que devem ser respeitados quando se efetua um trabalho de tamanha amplitude quanto demanda uma administração estratégica, sendo que a estratégia esta interligada diretamente com a obtenção da vantagem competitiva. Salientando que a sustentabilidade de uma vantagem competitiva é essencial para o sucesso do empreendimento. Nesta ordem que vários autores apresentam mecanismos distintos de obtenção deste isolamento das empresas frente às concorrentes. Para constar alguns autores Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 28) citam:

Quadro 1: Mecanismos de isolamento

MECANISMO	REFERÊNCIA
Recursos únicos/raros e imperfeitamente móveis	Wernerfelt, 1984; Barney, 1991
Talentos pessoais dos administradores	Penrose, 1959/1963
Recursos não disponíveis no mercado	Barney, 1991
Competências fundamentais de difícil reprodução	Andrews, 1980; Hamel e Prahalad, 1994.
Combinações únicas de experiências	Prahalad e Bettis, 1986; Spender, 1989
Culturas organizacionais, conhecimentos tácitos	Barney, 1986
Ativos invisíveis de imitação difícil	Itami e Roehl, 1987
Heurísticas e processos não facilmente imitáveis	Schoemaker, 1990
Economias ligadas ao tempo	Dierickx e Cool, 1989
Combinação de fatores de produção	Schumpeter, 1934
Capacidades gerenciais e de trabalho em equipe	Nelson e Winter, 1982
Dependência de trajeto (path dependency)	Arthur, 1989; Barney, 1991
Ambigüidade causal e racionalidade limitada	Simon, 1987; Lippman e Rumelt, 1982
Ativos idiossincráticos	Williamson, 1989
Ativos co-especializados (interconexão elevada)	Teece, 1988, 1994, 1997; Dierickx e Cool, 1989
Informação assimétrica, conhecimentos específicos	Barney, 1986; Winter, 1988
Irreversibilidade, engajamento de recursos	Ghemawat, 1991
Mercados imperfeitos de fatores	Barney, 1986; Rumelt, 1987
Barreiras de saída e “switchingcosts”	Porter, 1980

Fonte: VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 28

Acrescenta-se a esses autores e seu mecanismo de isolamento:

Quadro 2: Mecanismos de isolamento

MECANISMO	REFERÊNCIA
Criação de oceanos azuis	Kim e Mauborgne, 2005
Cocriação	Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010

Fonte: Elaborado pelos autores

Esta última forma de obter uma vantagem competitiva, o processo de cocriação, é usualmente explorada no marketing, pois, como conceitua Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) os produtos ao serem desenvolvidos devem ter alinhamento aos desejos e anseios das pessoas, desta forma as estratégias devem ser formuladas, bem como os produtos/serviços criados a partir de *insights* que os próprios clientes proporcionam em um processo de *brainstorming*.

Ito et al. (2012) argumenta que assim como os clientes devem ser ouvidos e compreendidos no processo de criação, exercendo assim o que se denomina processo de cocriação, também devem ter sua parcela de colaboração, pois, são essenciais na melhora e criação de produtos os lojistas e varejistas. O autor argumenta ainda que a proximidade destes com o cliente, demandando reclamações e exercendo poder de influência é de extrema valia na percepção do produto pelo consumidor o que através de um processo de cocriação poderá gerar vantagem competitiva na adoção de novos produtos, serviços e estratégias.

Com isso é apresentado como a vantagem competitiva pode ser criada e qual é a influência que os agentes do mercado têm sob a sua determinação, pois, tanto estratégia, cultura e estrutura organizacional podem ser utilizadas para a geração da mesma e sua existência a longo prazo. Como afirmado anteriormente à criação de uma vantagem competitiva é de extrema valia, contudo a sua manutenção é essencial e tornando-a sustentável.

VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Vasconcelos e Brito (2004) o termo vantagem competitiva é recorrente na história e tem sua conceituação iniciada na literatura em 1965 nas obras de Ansoff, contudo, o autor ainda verbaliza que em 1920 o termo já era empregado na conjuntura empresarial como é verifica na estratégia da General Motors de produzir carros diferenciados em contraponto a Ford e sua ideologia quanto ao modelo T. Ainda de acordo com o autor o termo se torna mais evidente em 1970 com o aumento da competição internacional e pela eficiência das indústrias

japonesas frente às americanas, sendo que as indústrias japonesas se destacavam frente a seus concorrentes nacionais no mercado americano. “Nesse momento, final dos anos 1970 e início da década de 1980, a vantagem competitiva começa a ocupar um papel central no campo da estratégia. O planejamento e a liderança passam a ser mecanismos para alcançá-la.” (VASCONCELOS; BRITO, 2004, p. 53).

Vasconcelos e Cyrino (2000) corroboram que na década de 1980, com o surgimento da teoria dos recursos, passa a ser tratada em primeira instância focada nos recursos e competências em detrimento da estrutura da indústria como anteriormente se pregava. Nesta ordem que recursos humanos, habilidades e competências se tornam atributo de distinto valor com baixa possibilidade de imitação, logo, vantagem competitiva de maior sustentabilidade quando comparada a pregada anteriormente, que se concentrava no valor de transformação dos insumos em produtos finais.

A teoria dos recursos era abrangente ao tratar a indústria, firma, empreendimento como uma entidade administrativa expandindo e dando um novo direcionamento ao pensamento de vantagem competitiva oriunda dos processos industriais que segundo o autor possui grande limitação decorrente do pequeno leque de opções, as quais são resultantes dos recursos internos.

Sendo assim, Vasconcelos e Cyrino (2000) configuram a vantagem competitiva como o uso do feixe de recursos que a empresa possui para ocasionar um desequilíbrio no mercado de forma a possibilitar a sua empresa se diferenciar das demais que concorrem em um mesmo espaço, em suma, criando uma vantagem competitiva. Desta forma o desequilíbrio ocasionado pela estratégia competitiva com o intuito de obter uma vantagem competitiva fixaria uma heterogeneidade de desempenho entre as empresas, mesmo sendo elas do mesmo segmento e atuando com recursos, competências e habilidades semelhantes.

Vasconcelos e Brito (2004) ainda conceituam que um tratamento mais técnico sobre o que determina uma vantagem competitiva e qual seu escopo, teve origem apenas em 1980 com o surgimento da Visão Baseada em Recursos (RBV), inserindo a criação de valor de difícil imitação como limiar para o surgimento de vantagem competitiva em uma empresa assim como igualmente corroborou Vasconcelos e Cyrino (2000).

“Definida como criação de valor superior aos concorrentes diretos, vantagem competitivacompreende o escopo entre a disposição a pagar e o custo de oportunidade da empresa” (BRITO; BRITO, 2012b, p. 367), sendo assim não se limita ao valor criado pela empresa, pois, nem todo valor é percebido pelo cliente e capturado pela empresa. Portanto

vantagem competitiva é o algo a mais que a empresa tem, é o diferencial competitivo o qual determina que o cliente tenha disposição em adquirir um bem, produto ou serviço de determinada empresa em detrimento ao do concorrente.

Nesta dinâmica que Vasconcelos e Cyrino (2000) aprofundam e distinguem mais especificamente a vantagem competitiva, dividindo-a em dois eixos distintos que oferecem uma concepção da forma como a vantagem competitiva é obtida, diante dessa divisão é possível igualmente realizar uma distinção entre teóricos e suas estratégias para obtenção de vantagem competitiva:

a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado e b) as que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 22).

A vantagem competitiva adquirida pela empresa facilita a visualização da estratégia competitiva adotada. Contudo, é algo complexo e deve ser entendida em sua totalidade como um emaranhado de relações interna e externamente a empresa, em detrimento desta relação complexa que Hexsel e De Toni (2003, p. 60) corroboram que “[...] a vantagem competitiva não seria resultante unicamente de um sistema de atividades ajustadas entre si, mas também decorrente dos recursos possuídos, que definem como elas serão desenvolvidas”.

Considerando as afirmações apresentadas de que é algo sistêmico e que envolve toda a conjuntura que acompanha a empresa tanto internamente como externamente que Ito et al. (2012) conceituam ser a vantagem competitiva determinada pela governança orientada pela vontade e desejo do consumidor o que Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) determinam ser o processo de cocriação. Ito et al. (2012) em seu estudo exclui ser a vantagem competitiva apenas um misto de posse de recursos e poder de mercado na estrutura industrial, inserindo um novo partícipe nessa relação e que vem recebendo cada vez mais atenção por serem não só consumidores mas como determina Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) prosumidores, ou seja, criarem e produzirem aquilo que querem consumir, como verificado no efeito internet.

A importância dos prosumidores e cocriadores é o valor criado pela empresa ser mais amplamente difundido e percebido pelos clientes e possivelmente capturado pela empresa, devido os produtos ser produzidos de acordo com as necessidades e desejos dos consumidores, assim a empresa cria um diferencial e ascende uma vantagem competitiva. Portanto, “[...] as empresas capazes de criar mais valor são aquelas que apresentam uma vantagem competitiva frente a seus competidores” (BRITO; BRITO, 2012b, p. 367).

As empresas ao produzirem determinado produto/serviço devem se atentar aos fatores chaves para o sucesso e as características essenciais que os clientes atribuem maior valor, uma vez que investir em todas as áreas da empresa em qualidade superior a fim de obter uma vantagem competitiva cria assim uma desvantagem competitiva. Ao investir em todos os atributos em valor superior para obter uma vantagem competitiva de diferenciação, por exemplo, o preço-prêmio que a empresa cobra pode não estar alinhado ao preço que o cliente esteja disposto a pagar, logo, a empresa deve rever seus direcionamentos estratégicos e pontuar seus atributos chave, a fim de que ou a margem de lucratividade não seja mínima ou o produto tenha uma venda pífia pelo preço exacerbado.

Kim e Mauborgne (2005) conceituam que nem todas as áreas funcionais e/ou atributos de um determinado produto/serviço tem grande valor para os clientes, devendo os administradores focar os investimentos nos atributos que mais agregam valor para que obtenham o diferencial competitivo necessário. Nesta mesma conceituação se encontram Vasconcelos e Cyrino (2000) quanto à teoria das capacidades que corroboram não ser todas as competências igualmente importantes e geradoras de vantagem competitiva, necessitando a empresa concentrar-se em suas competências centrais.

Vasconcelos e Brito (2004) atentam para a análise da vantagem competitiva, conceituando que a existência desta esta condicionada à sustentabilidade de um desempenho superior específico a empresa e não ao mercado em que atua. Por exemplo, eventos fortuitos como Copa do Mundo que pode aquecer determinados segmentos e que assim atinge todas as empresas daquele segmento por um período, não faz com que estas empresas em si tenham uma vantagem competitiva, mas por sua vez apenas estejam aproveitando o bom momento ocasionado pelo evento externo ao empreendimento, como é o caso similarmente comparável da sazonalidade.

Estas conceituações são importantes para limitar o escopo da vantagem competitiva como um atributo diferenciado que a empresa possua, e não o segmento como é possível verificar através de eventos que aquecem determinados mercados e que oferecem desempenho superior a todas as empresas que dela se fazem valerem.

Considerando a sustentabilidade de uma vantagem competitiva Larentis (2005) conclui que esta é uma combinação dos recursos que um determinado empreendimento possui, sendo os recursos compreendidos como o mix de ativos, aptidões, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados por este, logo, os

recursos são tomados por um patamar holístico e não apenas como insumos como poderia supor em primeira análise.

Quanto às competências que propiciam uma vantagem competitiva a empresa, King, Fowler e Ziethaml (2002) entendem que é um somatório de habilidades individuais e das unidades, competências estas que diferenciam as empresas das concorrentes e surgem como diferencial competitivo. A raridade de determinada competência tanto individual como da cultura da organização é um fator que desencadeia a sustentabilidade da vantagem competitiva. No caso da não raridade nos recursos e competências que geram vantagem competitiva na empresa esta deve ter um alto custo de imitação para que barreiras sejam içadas no intuito de torná-la sustentável para a empresa que a detêm e inacessível para as que a querem copiar, logo, quando “[...] a vantagem competitiva acontece quando as aptidões (capabilites) de uma organização excedem as do competidor mais forte para determinado fator” (LARENTIS, 2005, p. 25).

Seguindo no discurso de competências como fonte de vantagem competitiva King, Fowler e Ziethaml (2002) conceituam que as competências tácitas, ou seja, implícitas, que se encontram no âmago da empresa tem uma capacidade de autopreservação maior que as que se encontram explícitas, pois, a observância pelas empresas concorrentes quanto às competências intrínsecas tem menor grau de precisão quando possível fazê-las do que as competências explícitas.

Compreender as características e a vantagem competitiva das competências existentes, contudo, propicia uma base que facilita o desenvolvimento de competências necessárias para sustentar o sucesso. Investimentos devem ser feitos para obter consenso e aprimorar o caráter tácito, a robustez e a fixação dessas competências (KING; FOWLER; ZIETHAML, 2002, p. 44).

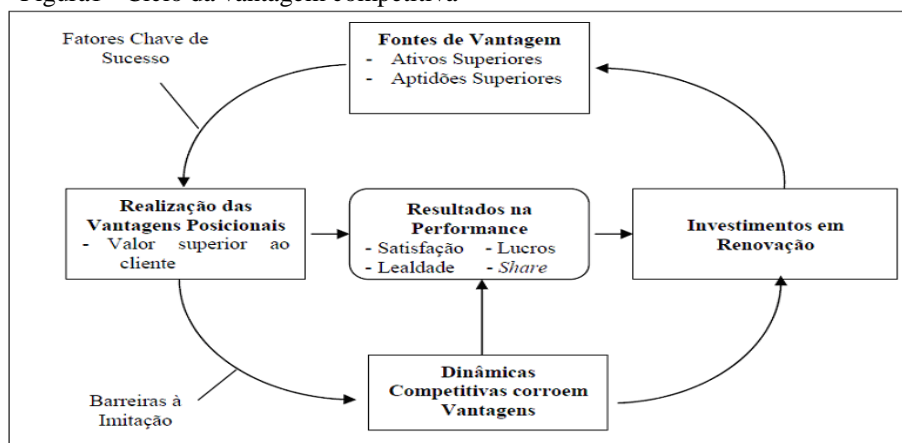
Neste ponto que os autores argumentam que as competências independentemente de serem explícitas ou implícitas devem ser mantidas, ou seja, não podem ser perdidas ou estarem inacessível depois de concebidas para que estas realmente sejam tratadas como vantagem competitiva. As características tácitas implicam na maior sustentabilidade desta, assim como sua robustez (força) que esta tem e a fixação na cultura do empreendimento.

Com isso se pode diagnosticar que indiferentemente de serem provenientes da estrutura industrial/organizacional ou das competências, habilidades e recursos superiores a vantagem competitiva deve ser de difícil imitação e estar alinhada aos preceitos, valores, ou seja, ao plano de negócios e estratégias competitivas do empreendimento. Em um esquema representativo Larentis (2005) concebe uma visão mais dinâmica e de fácil compreensão do que seria vantagem competitiva e como esta pode e deve ser aproveitada pelo

empreendimento, de que forma é gerada e como deve ser realizada sua sustentação a fim de torná-la uma vantagem competitiva sustentável, de longo prazo, duradoura.

No esquema apresentado por Larentis (2005) a vantagem competitiva é apresentada segundo os dois eixos sustentados por Vasconcelos e Cyrino (2000) de estrutura e recursos o qual gerará um valor superior ao cliente. Esse valor superior será visualizado tanto na *performance* superior da empresa, sendo que Brito e Brito (2012b) dissertam ser a lucratividade a de uso recorrente pelas empresas, sendo que Larentis (2005) apresenta ainda a satisfação do cliente, lealdade e *share*. Quanto à satisfação do cliente esta tem como fator crítico para seu desenvolvimento a cocriação defendida tanto por Ito et al. (2012) como por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010).

Figura1 - Ciclo da vantagem competitiva



Fonte: DAY; REIBSTEIN, 1997, p. 53 apud LARENTIS, 2005, p. 27.

No intuito de manter e renovar a vantagem competitiva adquirida pelo empreendimento Larentis (2005) corrobora que deve haver constantes investimentos em renovação da vantagem competitiva, fato que este que foi igualmente defendido por Kim e Mauborgne (2005) na argumentação de criação de oceanos azuis. Entretanto, os competidores com o alto grau de acirramento em busca de maior lucratividade e *marketshare* faz com que a vantagem competitiva se corra, nesse intuito que as empresas que detêm vantagem competitiva devem impor barreiras a imitação, fato este que é mais facilmente observado nas indústrias devido ao alto grau de investimento necessário para inserção como expõe Porter (2004).

Desta forma se verifica e constata que a vantagem competitiva segue um movimento cíclico e interminável, ou seja, um movimento dinâmico que varia de intensidade dependendo do mercado ao qual esta inserida, fato este mais facilmente perceptível quando comparado o comércio e indústria, onde a segunda tem maior dificuldade de inserção e imitação que a

primeira, devido às imposições e restrições financeiras que o mercado impetra. À margem desta situação está o fato de que de forma categórica ou por imposição do mercado as empresas têm por finalidade construir uma vantagem competitiva para que se sustente no mercado e tenham um rendimento superior, da mesma forma que as estratégias competitivas e o posicionamento de mercado se orquestra ou de forma calculada ou de forma desregrada.

VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

Como anteriormente proposto, a vantagem competitiva em si é falha se não for trabalhada por um período determinado de tempo, ou seja, a vantagem competitiva tem relação intrínseca com medidas tanto de curto, como médio e longo prazo. Vasconcelos e Brito (2004) afirmam que a vantagem competitiva está diretamente ligada a um determinado intervalo de tempo, enquanto Porter (1989b) é mais enfático ao argumentar que a vantagem competitiva sustentável é explicada pelo desempenho acima da média constatado a longo prazo.

Nesta ordem que “[...] a busca pela vantagem competitiva sustentada sugere que os gestores invistam em recursos estratégicos de difícil replicação no médio-longo prazo.” (BRITO; BRITO, 2012b, p. 368), sendo assim é de fundamental importância independentemente das estratégias adotadas pelo empreendimento que este faça uma análise da viabilidade de suas ações a médio e longo prazo, a fim de que um posicionamento que gere diferencial competitivo e conseqüentemente influencie na lucratividade, qualidade, *market-share*, entre outros fatores que são resultantes de uma vantagem competitiva, possam ser sustentados quando analisados as variáveis internas (controláveis) e externas (incontroláveis).

Desta forma que o empresário deve ter uma percepção aguçada dos movimentos externos que possam ter uma durabilidade maior para que suas estratégias possam ter maior tempo de efeito, diferentemente dos movimentos de curto prazo como é verificado, por exemplo, quando analisado o efeito “moda”, que tem uma grande dinâmica de transformação e não segue um padrão por um tempo considerável. Contudo Vasconcelos e Brito (2004) atentam que o estrategista deve dar atenção não somente aos movimentos de longa duração, os quais recebem a nomenclatura segundo o autor de captação de diferenças persistentes, necessitando também atenção quanto às inovações e produtos que tem menor tempo de ciclo de vida e apogeu, os quais são considerados pelo autor como captação de efeitos transientes.

O poder de inovação tanto do mercado como da própria empresa deve ser extremamente explorado para criação de produtos novos que possibilitem o início de novos segmentos, tratados como oceanos azuis por Kim e Mauborgne (2005), os quais salientam que é essencial o trabalho com a inovação, respeitando os díspares entre inovação tecnológica e inovação de valor. As estratégias industriais as quais tem como ícone Porter (2004) une a sustentabilidade de uma estratégia às barreiras de imitação impostas pela indústria aos concorrentes, sendo que Porter (1989b) apresenta um emaranhado de estratégias a fim de consolidar e proteger a vantagem competitiva da empresa, por exemplo: contra estratégia e marca-resposta.

Entre os fatores que tornam difícil a imitação dos concorrentes, encontram-se os fatores naturais (geografia, raridade de materiais), os mecanismos legais e institucionais (marcas, patentes, reservas de mercado, direitos de propriedade), além de fatores econômicos e organizacionais (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 27).

Ao analisar a proposição das três estratégias genéricas de Porter (2004) liderança em custo, diferenciação e foco, o autor apresenta os padrões de sustentabilidade das estratégias, e como se podem verificar estas residem quase em sua totalidade em barreiras externas e não em competências como trabalhada na Visão Baseada em Recursos (RBV).

Porter (2004) entende que a sustentabilidade da estratégia de liderança em custo esta diretamente ligada ao preço e custo menor do que o dos concorrentes e que esta posição de vantagem competitiva é sustentável em grande parte pela empresa líder de mercado, contudo há de se atentar ao exposto anteriormente da perda de foco na estratégia decorrente pela perseguição desmedida pela liderança de mercado a qualquer preço e aos movimentos antitrustes decorrentes de estratégias mal concebidas.

Por outro lado Porter (1989b) argumenta que a sustentabilidade da estratégia de diferenciação reside no valor que o comprador percebe e atribui ao produto que irá adquirir e a imposição de barreira que impossibilitem os concorrentes a imitação, sendo assim é visível a externalização da vantagem competitiva exposta nas estratégias Porteriana. Ao analisar as estratégias de foco e seus desdobramentos se verifica que ambas as estratégias seguem os padrões determinados pelas estratégias de liderança em custo e diferenciação, quando analisadas respectivamente sob a ótica de estratégias de foco com ênfase em liderança de custo e estratégia de foco com ênfase na diferenciação.

Entretanto há correntes contrárias a Porteriana devido à estática de suas estratégias na limitação do escopo aos quais as empresas devem agir. Porter (2004) considera as estratégias híbridas como meio-termo e que por tentarem alcançar paralelamente duas vantagens

competitivas trabalha em desvantagem competitiva, contrário a ele Kim e Mauborgne (2005) entre outros autores da corrente de estratégias híbridas defendem o mix entre estratégia de liderança de custo e diferenciação para atingir uma vantagem competitiva sustentável. Kim e Mauborgne (2005) conceituam que ao trabalhar ambas as estratégias em determinado segmento se pode criar oceanos azuis, os quais os autores consideram ser novos segmentos de mercado criado pela percepção do empresário em lacunas as quais não há atendimento pelas empresas. Contudo há de se atentar que os autores trabalham estas lacunas diante da viabilidade econômico-financeiras de trabalhar com segmentos ainda não explorados, desde que os mesmos sejam rentáveis e lucrativos, pois, alguns mercados não são atendidos devido a inviabilidade de atendê-los por não serem atraentes.

Segundo os autores ainda que ao criarem-se novos segmentos (novos mercados) a empresa se desvencilha da competição predatória que corroem a lucratividade e que as empresas em quase sua totalidade estão imersas (oceanos vermelhos), migrando para um ambiente de competição mínima ou inexistente onde o preço pode ser explorado e a concorrência não pode alcançar seja por imposições financeiras, competências, habilidades (oceanos azuis).

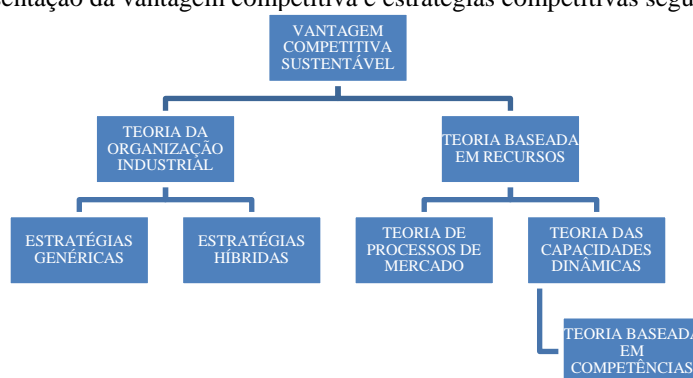
Contudo ainda contrário a Porter (2004) devido à ênfase dada pelo autor ao ambiente externo e a pouca mobilidade que as estratégias genéricas possibilitam, os defensores da RBV exprimem que competências devem ser trabalhadas para atingir uma vantagem competitiva sustentável. Há de considerar ainda as palavras de King, Fowler e Ziehaml (2002) que empresas devem trabalhar suas competências com rigor e cuidado se atentando que nem todas as competências são valorosas para empresa, variando de empresa a empresa, sendo assim se deve diagnosticar as competências chave para o sucesso.

King, Fowler e Ziehaml (2002) ao efetuarem um trabalho sobre a gerência intermediária e sua utilização como fontes de vantagem competitiva constataram que este é fruto de um período típico de gestão, a qual é atribuída ênfase a determinados departamentos de acordo com a orientação estratégica do corpo gestor. Todavia o autor ressalta que o desenvolvimento de competência esta atrelado ao setor que a empresa se encontra e ao seu estágio de maturidade, pois, a cultura organizacional, bem como a estrutura é de fundamental importância no desenvolvimento destas.

Portanto, é possível afirmar que a vantagem competitiva independentemente da orientação a qual é concebida deve ser estudada a fim de torná-la algo recorrente e duradoura, atribuindo-lhe um grau de sustentabilidade, em contraste aos eventos momentâneos de ganhos

esporádicos de vantagem as quais é constituída e disseminada para todas as empresas de um mesmo setor. Em suma vantagem competitiva deve ser estável e duradoura, aliada a estratégia, estrutura e cultura organizacional, para que não seja denominada como ganhos esporádicos de sazonalidade, ou seja, a vantagem competitiva deve ser sustentável e a empresa que a detêm deve ter possibilidade interna e externa para mantê-la independentemente das variações, respeitando as pequenas oscilações que o mercado propicia. Em uma última análise é possível apresentar um esboço sobre a vantagem competitiva sustentável paralela a estratégia competitiva adota pela empresa:

Figura 2 - Representação da vantagem competitiva e estratégias competitivas segundo linha estratégica



Fonte: Adaptado de LEITE; PORSSE, 2003.

Esta conceituação adaptada de Leite e Porsse (2003) adida ao estudo desenvolvido e as proposições dos teóricos e suas estratégias abordadas sintetizam as fontes de vantagem competitiva. O primeiro eixo apresenta a teoria da organização industrial, a qual se encontra teóricos como Porter e que se baseia nos eventos externos e estratégias internas, ou seja, de fora para dentro, já no segundo eixo se apresenta a teoria baseada em recursos que trabalha os processos de mercado e as capacidades dinâmicas, estando nessa última à teoria baseada em competências que trabalha os fatores chave para o sucesso e o diferencial competitivo de dentro para fora.

VALOR

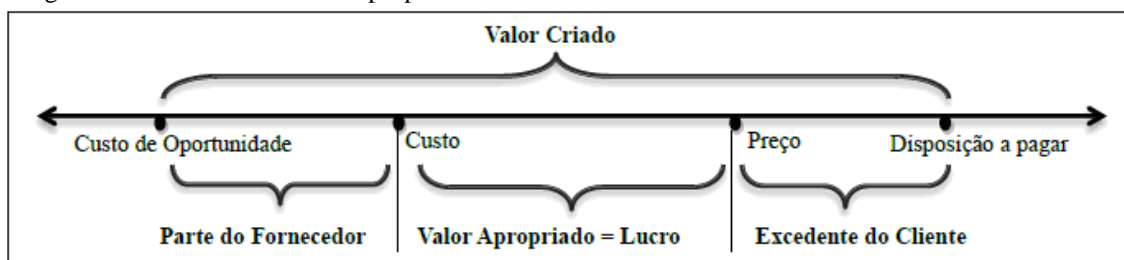
Foi amplamente discutido que a vantagem competitiva sustentável está atrelada ao valor agregado no produto/serviço a fim de que o cliente perceba tal valor e tenha disposição para pagar o preço, sendo que este preço varia de acordo com a estratégia e sofre “desnatificação” de acordo com o tempo, surgimento de substitutos, novos entrantes, concorrentes ou obsolescência do objeto comercializado. Contudo valor em si tem um

significado amplo e dizer que se criou um valor como anteriormente dissertado não quer dizer que este valor foi percebido e absorvido pela empresa, desta forma que é necessário destrinchar a composição de valor para poder oferecer uma melhor compreensão de qual seu papel na formação de um diferencial competitivo para a empresa e conseqüentemente uma vantagem competitiva.

Ito et al. mergulha nas bases filosóficas de Karl Marx para explicar a questão de valor agregado, uma vez que segundo o autor este tem uma significação com estreito relacionamento com as bases do estudo de Karl Marx sobre valor de uso e valor de troca. “A vantagem competitiva é determinada em um primeiro momento pelo valor de uso identificado, criado e entregue (adaptação) e, em um segundo momento, pelo valor de troca estabelecido entre as partes” (ITO et al., 2012, p. 302).

Desta forma fica fácil observar que o valor de uso é a utilidade que o cliente atribui a determinado produto enquanto o valor de troca determina a quantidade em espécie que a pessoa esta disposta a pagar, sendo assim o valor tem relação estreita com os valores de troca e uso. Sendo assim valor agregado é o valor criado pela empresa que é percebido pelo cliente e agrega valor ao produto, sendo este capturado pela empresa através de um valor excedente ao preço fixado. Ito et al. (2012) conceitua que há um excedente entre o preço cobrado e a disposição do mercado a pagar, sendo que este pode pender tanto para a empresa como para o consumidor, as empresas deixam esse excedente a favor do cliente como uma forma de conquistá-lo e atraí-lo a consumir o produto novamente. Com isso se pode afirmar que “A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa” (PORTER, 1989b, p. 2). O valor segundo Brito e Brito (2012b) pode ser agregado tanto para frente como para trás na cadeia de valores, fato este igualmente defendido por Porter (2004) que corrobora que algumas estratégias têm na integração para trás sua maior vantagem competitiva, fato este visível na estratégia de liderança em custo.

Figura 3 - Valor criado x valor apropriado

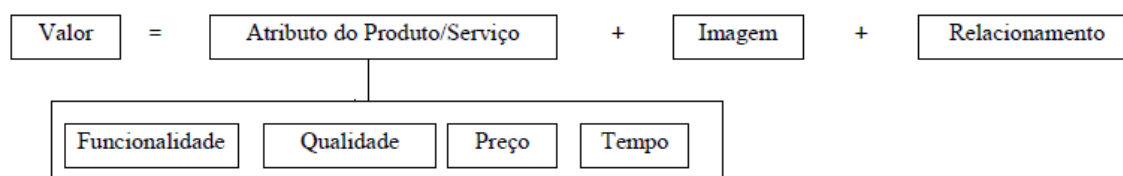


Fonte: BRITO; BRITO, 2012b, p. 366.

O esquema apresenta que entre o fornecedor e a empresa há uma relação de ganhanha em valor, sendo que o excedente é trabalhado de acordo com a estratégia adotada pela empresa. As empresas que trabalham, por exemplo, com liderança de custo apropriam uma maior parte do custo de oportunidade para ter maior lucratividade mesmo cedendo na disposição a pagar, enquanto as empresas com estratégia em diferenciação por consumirem insumos de melhor qualidade e se basearem em uma relação estreita com o fornecedor para atingir uma diferenciação deixam este excedente ao fornecedor como disposição a futuros e compensadores negócios. Contudo como exposto anteriormente há a existência de estratégias híbridas que se encontram nesse meio termo da relação onde o excedente tanto do fornecedor como do cliente tem uma absorção considerável em ambas as partes a fim de obter um ganho igualmente diferenciado se posicionando de maneira a ter poder para combater empresas de liderança em custo e diferenciação.

As empresas que adotam por outro lado as estratégias de foco possuem uma cadeia de valores diferenciada e “quanto mais diferente a cadeia de valores do enfocador for da cadeia de valores exigida para servir outros segmentos, mais sustentável é a estratégia de enfoque.” (PORTER, 1989b, p. 245), pois, a barreira de imitação será maior não podendo a empresa que foca todo o mercado competir em igualdade com um enfocador no segmento que há o direcionamento. Kim e Mauborgne (2005) afirmam que o valor é reflexo da estratégia da empresa podendo ser esta “de fora para dentro”, ou seja, orientada pelo mercado/teoria da organização industrial ou “de dentro para fora”, orientada pelas operações internas/RBV. Na relação estreita entre valor de uso e valor de troca Ito et al.(2012) corroboram que o valor de troca é a soma dos atributos do produto/serviço os quais compõem em sua grande maioria por valores de uso, somado a imagem e relacionamento, somando estas prerrogativas se tem o preço que sofre intensa pressão da disposição a pagar e estratégias da empresa.

Figura 4 - Construto valor



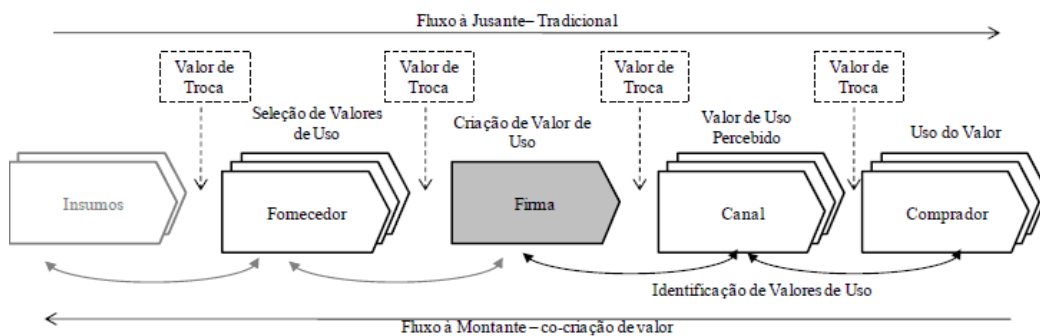
Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997, p. 79 apud ITO et al., 2012, p. 293.

De posse dessa conceituação que Barros (2005) afirma que se o vendedor ou o produto não for claro e preciso quanto a demonstrar o valor o preço parecerá alto, o item supérfluo e a disposição a pagar pode sofrer retração até a proximidade dos custos, levando a empresa ao

prejuízo, sendo assim “[...] o valor que a empresa vende decorre do valor que as pessoas agregam aos processos em que se envolvem.” (BARROS, 2005, p. 38). Há ainda de ressaltar sobre valor que cada processo que o produto passa até que esteja nas mãos do cliente sofre uma alteração, ou seja, algum valor é agregado, desta forma a cadeia de valores são todas as operações que fazem parte na produção de um bem e/ou prestação de serviço. “[...] cadeia de valor nada mais é que uma cadeia de gestão eficiente, conduzida com responsabilidade” (BARROS, 2005, p. 101).

Ito et al.(2012) demonstra em um fluxograma os processos inerentes até a chegada do insumo na firma que irá processar e transformar este insumo em produto distribuindo-os até que chegue nas mãos do comprador, contudo há de se ressaltar que em cada elo desta cadeia um determinado valor foi agregado, considerando ainda que tanto valor de uso como valor de troca foram agregados nesses processos. O autor ainda apresenta a jusante tradicional onde os produtos são criados, produzidos e comercializados com os clientes e abaixo representa o modelo de cocriação igualmente defendido por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) como os clientes criando os produtos que irão consumir (prosumidores) e alimentando a primeira parte do processo em um movimento contrário.

Figura 5: Valor e vantagem competitiva



Fonte: ITO et al., 2012, p. 301.

Esta cadeia de valores a qual cada elo agrega valor é igualmente considerada por Barros (2005) ao corroborar que todos os elos envolvidos são financiados pelo cliente que faz a aquisição de um produto final com valor agregado pelas empresas que foram responsáveis pela transformação da matéria-prima em produto final. . “O valor é fundamental porque as ideias inovadoras serão lucrativas apenas se estiverem relacionadas com os atributos pelos quais os clientes estejam dispostos a pagar preços compensadores” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 97) Brito e Brito (2012b) ainda exprimem que valor é algo subjetivo e aplica-se tanto em uma relação para trás quando focada na empresa como para frente, sendo que esta deve direcionar seus esforços a fim de criar estratégias para que alcance o mercado pretendido, produzindo

produtos com o valor desejado para que tenham vantagem competitiva. Quanto à criação de estratégias para criar valor o autor aponta: “[...] a empresa pode gerar mais valor redirecionando sua oferta a diferentes mercados, promovendo o produto, alterando a forma e o local de exposição e atuando junto a formadores de opinião” (BRITO; BRITO, 2012b, p. 365).

CONCLUSÃO

É possível verificar a importância das estratégias competitivas, estrutura organizacional e cultura organizacional para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva, salientando que a vantagem competitiva deve ser sustentável, ou seja, deve manter bases que a defendam da concorrência e possam ser exploradas pela empresa em um longo espaço de tempo.

As vantagens competitivas são alcançadas pelas empresas tendo por base a origem estratégica desta, pois, de acordo com a escolha da estratégia a vantagem competitiva terá um enfoque interno ou externo, o que influencia diretamente na robustez e fixação da vantagem competitiva como defendido por King, Fowler e Ziethaml (2002).

Outra referência que se faz ao desenvolvimento da vantagem competitiva sustentável pelo empreendimento é sua relação inseparável com a criação de valor, pois, o valor gerado pela empresa assim que percebido pelo cliente e capturado pela empresa, agrega valor ao produto o que permite a empresa uma precificação mais valorosa do que a concorrência. Portanto, o valor assume posição fundamental no desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável pelas empresas.

Sendo assim, para que as empresas desenvolvam uma vantagem competitiva sustentável o empreendedor deve realizar uma análise interna e externa a organização a fim de captar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças a fim de que subsidie o processo de tomada de decisão na concepção das estratégias competitiva e consequentemente crie uma vantagem competitiva sustentável.

THE SEARCH FOR SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE ON BUSINESS

ABSTRACT

The paper analyzes, through a literature review, the issue of competitive advantage, highlighting the features to be assumed for it to become sustainable, innovation processes, as well as mechanisms of creation of value for both company and the customer and their distinct processes. The concept of competitive advantage is based on the implementation of competitive strategies in order to obtain a favorable position among other competitors in the market. It is related to the adoption of several practices that, together, it will help the organization to achieve the proposed objectives, highlighting that these achievements are conditioned to the reaction capacity of sector. A competitive advantage originates from, the fundamental way, the value that a business organization creates for its customers. The term represents the value that customers are willing to pay for the product or service, which constitutes a higher value depending on the supply of a product or service with perceived characteristics identical to those of the competition, but at a lower price, or alternatively, of the supply of a product or service with higher benefits than the competition which more than offset a higher price.

Keywords: Competitive advantage. Creation of value. Strategy.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. C. de; MACHADO NETO, A. J.; GIRALDI, J. de M. E. Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. **Rev. Gest. USP**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 15-26, abr./jun. 2006.

BARROS, A. **Gestão estratégica nas pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. de. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **RAC**, especial ed., p. 107-129, 2004.

BRITO, R. P. de; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, art. 2, p. 360-380, maio/jun. 2012b.

BRITO, R. P. de; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **RAE**, São Paulo, v. 52, n. 1, p. 70-84, jan./fev. 2012a.

HEXSEL, A. E.; DE TONI, D. Salton: a retomada da vantagem competitiva no anos noventa. **RAC**, v. 7, n. 3, p. 57-75, jul./set. 2003.

ITO, N. C. et al. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, art. 7, p. 290-307, mar./abr. 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balancedscorecard**. Rio Janeiro: Elsevier, 1997 apud ITO, N. C. et al. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, art. 7, p. 290-307, mar./abr. 2012.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração Eletrônica**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 36-49, jan./ mar. 2002.

KOTLER, P; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LARENTIS, F. **Relacionamento como fonte de vantagem competitiva sustentável**: um estudo entre fabricantes de móveis e lojas exclusivas. 2005. 117 f. Dissertação de mestrado. (Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. de C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **RAC**, Especial ed., p. 121-141, 2003.

MORAES, C. A. de; ZILBER, M. A. Estratégia e vantagem competitiva: um estudo do setor petroquímico brasileiro. **RAM**, ano 5, n. 1, p. 165-195, 2004.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

VASCONCELOS, F. C. de; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **RAE**, v. 44, n. 2, abr./jun. 2004.

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