

Vantagem competitiva: uma proposta de definição constitutiva e sua relação com o desempenho

Autoria: Renata Peregrino de Brito, Luiz Artur Ledur Brito

Resumo

Este ensaio teórico discute o conceito de vantagem competitiva identificando as dificuldades enfrentadas pela área de estratégia em ter com uma definição precisa, operacionalizável e distinta do conceito de desempenho financeiro. O trabalho tem dois objetivos principais. O primeiro é oferecer uma definição constitutiva mais precisa e específica para o conceito de vantagem competitiva, que a distinga do desempenho e possa guiar futuras operacionalizações. O segundo é desenvolver e discutir os mecanismos de manifestação dessa vantagem competitiva no desempenho identificando que aspectos do desempenho podem refletir a existência de vantagem competitiva. A revisão teórica identifica uma convergência dos últimos estudos em definir vantagem competitiva como criação de valor superior aos concorrentes, mas ainda com lacunas (HOOPEES; MADSEN; WALKER, 2003; PETERAF; BARNEY, 2003). A primeira são os limites do valor criado. Argumenta-se a favor de usar-se a definição de valor criado como a diferença entre a disposição a pagar dos clientes e o custo de oportunidade dos fornecedores (BRANDENBURGER; STUART JR). Entre esses limites extremos estão o preço cobrado pela empresa e o custo econômico, ou o custo cobrado pelos fornecedores. O valor criado fica então dividido em três parcelas: o valor apropriado diretamente pela empresa como lucro econômico (a diferença entre o preço e custo), o excedente dos clientes (a diferença entre a disposição a pagar e preço) e o excedente dos fornecedores (a diferença entre o custo e o custo de oportunidade dos mesmos). A visão relacional da estratégia e a literatura de operações e marketing sobre cooperação com fornecedores suportam este conceito estendido. Discute-se também outros aspectos relativos à temporalidade e o referencial contra o qual identificar a existência ou não de vantagem. Propõe-se uma definição constitutiva ampla, coerente com a convergência identificada na literatura e que oferece caminhos para a operacionalização do construto. Essa definição também permite discutir a relação entre vantagem competitiva e desempenho organizacional, em termos de desempenho financeiro e operacional da empresa. A lucratividade da empresa, diferença entre preço e custo, pode ser definida pelo poder de barganha entre a empresa, clientes e fornecedores ou ser uma decisão gerencial decorrente da precificação visando outros objetivos financeiros como o crescimento. O excedente do cliente, inicialmente apropriado pelo cliente, deriva em preferência e crescimento de vendas superior aos concorrentes. Finalmente, o excedente dos fornecedores representa um benefício direto aos fornecedores em transacionar com essa empresa específica em relação à sua segunda melhor opção (o custo de oportunidade). Essa parcela de valor pode ser fundamental para promover os relacionamentos colaborativos que podem criar valor como evidenciado pela visão relacional da estratégia (DYER; SINGH, 1998). Os relacionamentos colaborativos podem melhorar a disposição a pagar pela melhoria de qualidade, serviço, inovação ou reduzir o custo por melhorias contínuas e customizações. Finalmente são discutidas as implicações gerenciais e para a pesquisa em estratégia.

Introdução

A discussão sobre vantagem competitiva permeia boa parte dos estudos de estratégia. Como a principal hipótese para o desempenho superior, a vantagem competitiva representa o principal objetivo da gestão estratégica (POWELL, 2001; SOUTH, 1981). Teorias sobre vantagem competitiva debatem suas origens, seus determinantes e seus efeitos, e de tão usual o termo é frequentemente utilizado sem definição, de forma auto-explicativa e de imediata compreensão. No entanto, um olhar mais cuidadoso revela que por mais ubíquo que seja o termo “vantagem competitiva” assume diferentes interpretações ao longo dos textos (COOL; COSTA; DIERICKX, AREND, 2003, p.7; RUMELT, 2003) e entre outras, a dificuldade de mensuração e de falseabilização desafiam o conceito.

“As a result, several important questions for the study of competitive advantage remain unanswered, such as: How do we effectively depict, model, and measure it? How do organizational, competitive and environmental dynamics affect it? How does it evolve?” (DRNEVICH; MADSEN; NEWBERT, 2010, p.2)

Um dos problemas mais comuns está na falta de diferenciação entre os conceitos de vantagem competitiva e de desempenho superior. Powell (2001) argumenta que se a vantagem competitiva for definida como desempenho superior ou se a relação sempre existir de forma direta, não haveria necessidade para a existência do construto. Portanto, o que define a vantagem competitiva?

No debate teórico, nem a definição nem a delimitação do conceito são um consenso. Rumelt (2003) e outros autores reconhecem a crescente convergência para o conceito de criação de valor, que, no entanto, é também interpretado diferentemente entre os autores. Em uma perspectiva mais ampla, a criação de valor se encerra entre as fronteiras do custo de oportunidade e a máxima disposição a pagar (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996). Mas boa parte da literatura limita-se a discutir a apropriação de valor, definida pelos limites de preço e custo, e simplificada pelo lucro (COFF; LEE, 2003; LIPPMAN; RUMELT, 2003; MACDONALD; RYALL, 2004). Assim, na literatura, a vantagem competitiva oscila entre o amplo espectro da criação de valor, e o foco na apropriação de valor ou no lucro (FOSS; KNUDSEN, 2003; PORTER, 1985).

Sob a abrangência da criação de valor estão os resultados de interação e desenvolvimento de recursos e capacidades entre parceiros comerciais e clientes, temas tão importantes como atuais no debate de estratégia (BARNEY; CLARK, 2007; BOWMAN; AMBROSINI, 2000; BRANDENBURGER; STUART JR., 1996). Portanto, mais que definir-delimitar o construto é preciso compreender a amplitude do debate da vantagem competitiva em estratégia para e abarcar a complexidade da gestão estratégica. Na interação com clientes, o valor criado pode ser percebido gerando uma maior disposição a pagar, mas também fidelidade e repetição da compra (NEWBERT, 2008; PRIEM, 2007). Ao longo da cadeia de suprimentos, a criação de valor pode trazer resultados de qualidade e eficiência à empresa que também pode diminuir seus custos (DYER; SINGH, 1998). Nas interações com parceiros comerciais, o valor criado pode se manifestar em diferentes resultados de desempenho, não necessariamente em lucro (COFF, 2010). Dessa forma, além do valor apropriado em lucro, a empresa com vantagem competitiva pode lograr outros resultados em desempenho financeiro e organizacional.

Este ensaio teórico tem dois objetivos: consolidar o debate sobre vantagem competitiva apresentando uma definição constitutiva do conceito e desenvolver sua relação com o desempenho organizacional. Inicialmente faz-se uma revisão da evolução do conceito de vantagem competitiva identificando-se uma recente convergência de várias perspectivas no campo da estratégia em direção à noção de criação de valor. Embora a convergência seja visível, são identificadas e discutidas as diferenças entre diversas abordagens. Na seção seguinte, identificam-se os pontos de tensão e necessidade de futuro aprofundamento desta

definição conceitual, propondo-se uma definição integrativa. O processo de barganha e distribuição do valor ao longo da cadeia é discutido na sequência fazendo uma relação entre a definição proposta de vantagem competitiva e o desempenho financeiro. As implicações do valor criado nas várias dimensões do desempenho organizacional é questão central nessa seção e na discussão de valor e sociedade. O artigo conclui sintetizando as contribuições e discutindo suas implicações gerenciais e para a pesquisa.

Vantagem Competitiva: A Evolução do Conceito

As primeiras alusões à vantagem competitiva remetem à idéia de superioridade frente aos competidores, uma posição concorrencial forte e única (ANSOFF, 1965; HOFER; SCHENDEL, 1978) que reflete um poder de mercado (WILLIAMSON, 1991). Essa capacidade de se destacar e superar o mercado fundamenta-se no modelo teórico de competição monopolística de Chamberlin (1933), que enfatiza a heterogeneidade e a diferenciação entre as empresas. O modelo de competição monopolística foca os atributos da empresa na sua capacidade de se diferenciar frente aos demais competidores e superar o mercado (BARNEY, 1986; REED; DEFILLIPPI, 1990). Mas, enquanto a literatura de estratégia focaliza o estudo dessa superioridade concorrencial, em economia a vantagem é um evento transitório e sem tanta importância (WILLIAMSON, 1991).

É na década de 1980, a vantagem competitiva passa a assumir uma posição central em estratégia, como o principal objetivo de pesquisa e variável dependente (REED; DEFILLIPPI, 1990). A pesquisa da vantagem competitiva leva a tangibilizar aquilo que se entende por uma superioridade concorrencial, e a vantagem competitiva passa a ser diretamente associada ao lucro econômico superior da empresa (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; FOSS; KNUDSEN, 2003; MINTZBERG; QUINN, 1996; SOUTH, 1981; VASCONCELOS; BRITO, 2004). A rentabilidade acima da média torna-se evidência da existência da vantagem competitiva; em uma relação causal direta e perfeita, os dois conceitos - vantagem competitiva e desempenho - passam a ser intercambiados nos estudos de estratégia.

Contudo, essa relação direta e inequívoca entre a vantagem competitiva e o desempenho superior é questionada na sua fundamentação lógica e na inferência causal (POWELL, 2001). Vantagem competitiva pode não levar absolutamente ao desempenho superior e o desempenho superior pode ser efeito de desequilíbrios temporários e não da existência da vantagem competitiva (COFF, 1999; MA, 2000; POWELL, 2001). Portanto, como antecedente causal do desempenho, a vantagem competitiva seria uma condição necessária, mas não suficiente para o desempenho superior (DURAND, 2002).

O conceito de vantagem competitiva como criação de valor é inicialmente abordado por Porter (1985, p. 3) que, no entanto, restringe a definição da criação de valor ao intervalo entre custo e preço. Portanto, a convergência para o conceito de criação de valor não se deu de forma inquestionável ou unânime (GRAHOVAC; MILLER, 2009; RUMELT, 2003). São várias as definições oferecidas ao longo do tempo que se intercalam e se contradizem. A proposta de criação de valor é posteriormente trabalhada por Brandenburger e Stuart (1996), e traz maior clareza para o termo e suas fronteiras, conforme discutido a seguir.

Criação de Valor

O conceito de criação de valor também assume diferentes definições ao longo dos textos (Figura 1). Conforme o proposto inicialmente por Porter (1985, p.3), criação de valor limitava-se à diferença entre o custo de produção e o preço pago pelo cliente, o lucro. Desse entendimento saem as estratégias genéricas de baixo custo ou diferenciação como formas de ampliar o intervalo proposto (PORTER, 1985). No entanto, Porter (1985, cap.4) também reconhece que a empresa que cria valor acima de seus concorrentes pode optar por praticar um preço prêmio e obter maior lucratividade, ou praticar um preço de mercado obtendo a preferência dos clientes. Nesse caso a lucratividade não é o único resultado da criação de

valor. Um exemplo desse movimento está no caso da empresa Apple, que em 2007 promoveu a redução voluntária dos preços do recém lançado iPhone (de \$599 para \$399), apesar do sucesso e crescimento de vendas (MICHAELS, 2007). A redução de preço pode ter reduzido a lucratividade, mas não o valor criado ou a vantagem competitiva.

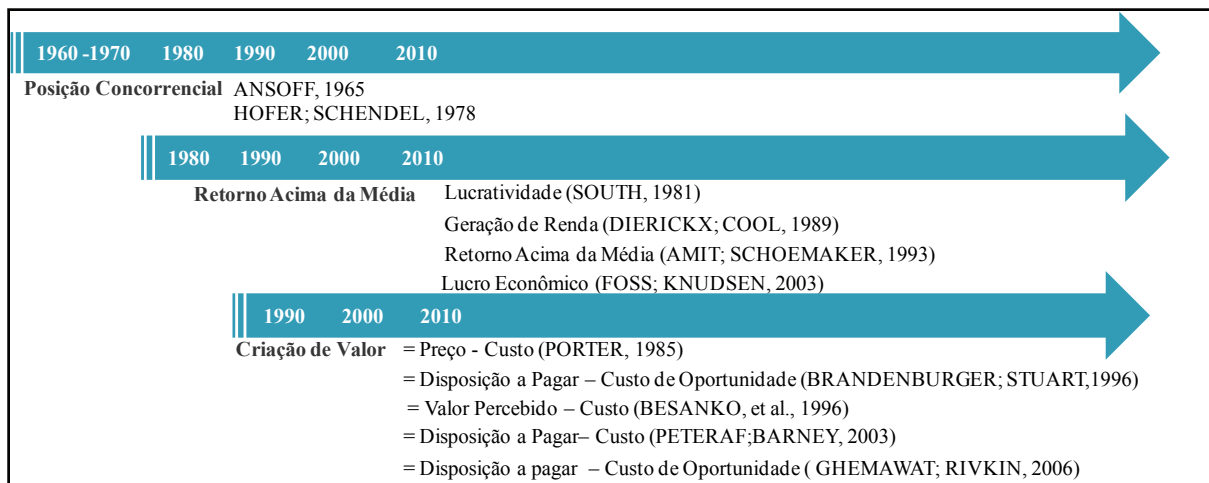


Figura 1: Evolução do Conceito de Vantagem Competitiva e Criação de Valor

Fonte: Autores

O artigo de Brandenburger e Stuart Jr. (1996) ampliou o significado e a abrangência da criação de valor para a diferença entre o custo de oportunidade do fornecedor e disposição a pagar do cliente (Figura 2). Preço e custo encerram a parcela da empresa, entre o custo de oportunidade e o custo efetivo está a parte dos fornecedores e entre o preço e a disposição a pagar, o excedente do cliente. O valor criado é considerado além das fronteiras da empresa e é posteriormente objeto de barganha e divisão entre os atores (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996). A definição de Brandenburger e Stuart Jr. (1996) é parcialmente seguida por outros autores posteriormente (BESANKO, *et al.*, 1996, p. 448).

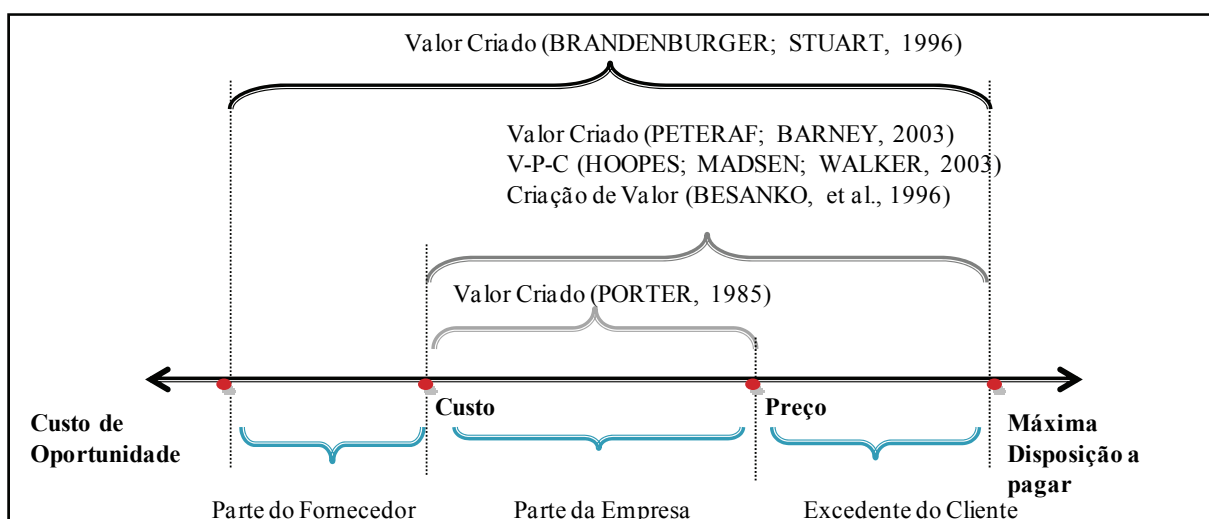


Figura 2 - Criação de Valor

Fonte: Adaptado de Brandenburger e Stuart (1996, p.10)

Peteraf e Barney (2003), em artigo de resposta a críticas sobre a RBV (*Resource Based View*), alteram a definição de vantagem competitiva formulada por Barney (1991) aproveitando parte do conceito proposto por Brandenburger e Stuart (1996). Os autores definem vantagem competitiva como a capacidade de “criar mais valor econômico que o competidor marginal (*breakeven*) em seu mercado de produtos” (PETERAF; BARNEY,

2003, p. 314, tradução nossa). Sendo o valor econômico definido pela diferença entre a disposição a pagar pelos compradores e o custo. O preço divide este valor em duas parcelas: (i) a diferença entre preço e custo é o valor apropriado pela empresa; e (ii) a diferença entre a disposição a pagar e o preço é o benefício concedido ao comprador que motiva sua compra. No mesmo ano, o modelo Valor-Preço-Custo (V-P-C) inspira-se nos trabalhos de Besanko, Dranove e Shanley (1996) e define o valor criado pela disposição a pagar pelo cliente, considerados os contextos competitivos e individuais dos clientes, sendo o preço resultado do processo de barganha entre as partes. A diferença entre valor e preço perfaz o excedente que pode atrair clientes, a diferença entre o preço e custo define a lucratividade da empresa (HOOPES; MADSEN; WALKER, 2003).

Em comum, as propostas de Besanko, Dranove e Shanley (1996), Peteraf e Barney (2003) e Hoopes, Madsen e Walker (2003) se focam na interação com o cliente, na definição da disposição a pagar, e não se estendem na discussão sobre o custo de oportunidade, e a interação com fornecedores. Esse foco (*downstream*) está presente também em estudos posteriores que percebem a satisfação de clientes e consumidores como principal fonte de criação de valor (ADEGBESAN; HIGGINS, 2011; MORROW JR, *et al.*, 2007; PRIEM, 2007). No entanto, a proposta de Brandenburger e Stuart Jr. (1996), mais inclusiva e abrangente, é reconhecida como de grande influência nos desenvolvimentos que seguem sobre vantagem competitiva e o processo de barganha para apropriação de valor (ADEGBESAN, 2009; GRAHOVAC; MILLER, 2009; LIPPMAN; RUMELT, 2003; MACDONALD; RYALL, 2004). A pesquisa sobre o processo de criação e apropriação de valor e a interface com fornecedores, colaboradores e demais parceiros da cadeia produtiva (*upstream*) é também desenvolvida por outros estudos (CHATAIN, 2011; COFF, 1999; LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007).

Há ainda perspectivas mais amplas sobre a avaliação do valor criado. O valor criado depende também do ator alvo ao qual é dirigido. Ampliando a abordagem acima, outros *stakeholders* da empresa, isto é todos aqueles que afetam ou são afetados pela empresa (FREEMAN, 1984), percebem o valor criado de forma diferente. Para além dos *stakeholders* transacionais, a empresa cria valor para a sociedade como um todo, em impostos e taxas, em inovações e melhorias, no desenvolvimento econômico, proteção ambiental e promoção do bem estar social (HAKSEVER; CHAGANTI; COOK, 2004).

Componentes da Criação de Valor

De um lado da cadeia de valor o custo de oportunidade estabelece uma fronteira, do outro lado está a disposição a pagar. Ambos são conceitos teóricos e de difícil mensuração, mas que também podem ser explorados de diferentes formas pelas empresas. Nessa seção são apresentados os aspectos cognitivos e contextuais destas fronteiras, que acabam por ampliar o espectro de ação para criação de valor.

A criação de valor se dá nos processos de transformação dos recursos tangíveis e intangíveis (BOWMAN; AMBROSINI, 2000) o que envolve atores internos e externos à empresa (DYER; SINGH, 1998). O processo de transformação dos recursos extrapola as fronteiras formais que definem a empresa, incluindo as interações com clientes e parceiros comerciais na formação de alianças e projetos de colaboração e aprendizagem (SUNG-CHOON; MORRIS; SNELL, 2007). Portanto, a organização deve ser vista como um sistema complexo de relações contratuais (COFF, 1999; JENSEN; MECKLING, 1976). O processo de desenvolvimento dos recursos é longo, cumulativo e envolve relações e contextos internos e externos à empresa. As interações sociais, alianças e experiências, permitem que a empresa adquira, integre e recombine recursos desenvolvendo capacidades, sinergias e complementaridades (ADEGBESAN, 2009; BLYLER; COFF, 2003).

Os processos de co-especialização e complementaridade na combinação de recursos criam e transformam o valor, e o resultado do valor criado conjuntamente é maior do que a

soma das partes individualmente (ADEGBESAN; HIGGINS, 2011; LIPPMAN; RUMELT, 2003). Seja o valor de um recurso $v(R_1)$ e outro recurso $v(R_2)$ a união dos recursos traz um excedente á simples soma dos mesmos (S), portanto: $v(rR_1 \cup R_2) = v(R_1) + v(R_2) + S$ (ADEGBESAN; HIGGINS, 2011, p.189). A forma de combinação dos recursos e a escolha dos parceiros de transação influenciam tanto no montante valor criado como na percepção de valor pelas partes, onde não são claros os direitos de propriedade (FOSS; FOSS, 2005) nem o valor atribuído por cada uma das partes.

Para a empresa, elemento central na análise do valor criado, o custo de oportunidade dá-se pelo menor valor pelo qual o fornecedor está disposto a vender seus serviços e produtos (GHEMAWAT; RIVKIN, 2006), abaixo do qual esse não mais aceitará transacionar (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996). No entanto, o limite se dá na interação com *stakeholders* internos e parceiros comerciais e na percepção de valor pelas partes envolvidas (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996; COFF, 1999). Se os recursos não são facilmente individualizáveis e a complementaridade é resultado de uma co-criação, o mesmo recurso pode assumir valores diferentes e a depender do ator envolvido (COFF, 2010). A apreciação dos recursos depende tanto das partes envolvidas como do momento de desenvolvimento dos mesmos. Assim sendo, o custo de oportunidade é indeterminável de forma absoluta, o valor a ele atribuído acaba por ser o resultado do processo de barganha sobre o valor já criado ou a expectativa de valor no futuro (LIPPMAN; RUMELT, 2003).

Na outra fronteira de criação de valor, o conceito de disposição a pagar tem suas origens nas teorias econômicas sobre valor de uso e utilidade marginal (BOWMAN; AMBROSINI, 2000). O tema é desenvolvido no campo de marketing, com inclusive estudos empíricos, onde o conceito representa o valor monetário que inclui todo o benefício que o cliente auferir ao uso ou consumo do produto (KRISHNA, 1991; WERTENBROCH; SKIERA, 2002). O preço, como valor de troca, deve ser sempre inferior ao valor de uso, se o preço atingir a disposição a pagar, não há motivação para o comprador efetivar a transação.

A disposição a pagar é subjetiva e depende da percepção do cliente. No processo de percepção, tanto características particulares de cada cliente como experiências passadas de compra e uso afetam o julgamento de utilidade e valor do produto ou serviço (BOWMAN; AMBROSINI, 2000). A subjetividade aplica-se tanto na relação com consumidores finais como nas relações entre empresas envolvendo os gestores das áreas de compras. O mesmo indivíduo pode ter diferentes disposições a pagar em diferentes situações de compra. Aspectos circunstanciais e características sócio-culturais e influenciam na percepção de valor, como a influência dos pares e o mimetismo de modelos de sucesso (PRIEM, 2007). Da mesma forma, a inovação e o desenvolvimento tecnológico também afetam a capacidade percepção de valor e utilidade marginal por parte dos clientes (ADNER; ZEMSKY, 2006).

A mensuração da disposição a pagar de um produto é sempre dada pela média do valor percebido pelos vários clientes. Em mercados industriais, muitas vezes é possível quantificar benefícios associados a um determinado produto, permitindo uma quantificação mais direta desse valor. Já na pesquisa com consumidores finais, muitos procedimentos de apuração da disposição a pagar baseiam-se no ponto de venda e na apresentação dos produtos (WERTENBROCH; SKIERA, 2002). No entanto, os clientes somente avaliam aquilo que percebem e assim alguns aspectos do processo produtivo podem não ter valor percebido.

A interação entre empresa e demanda oferece espaço para formação de estratégias de criação de valor. A empresa pode gerar mais valor redirecionando sua oferta, promovendo o produto, alterando a forma e local de exposição e atuando junto a formadores de opinião e órgãos reguladores. Assim, algumas empresas desenvolvem habilidades de criar valor específico para o cliente, isto é, especializam-se nas necessidades e preferências de um grupo de compradores (CHATAIN; ZEMSKY, 2007). O conhecimento das especificidades dos clientes gera benefícios econômicos para a empresa, também chamados de economias de

escopo (CHATAIN; ZEMSKY, 2007), como a transferência do conhecimento gerado para diferentes áreas de interação e a diminuição custos de transação (DYER; SINGH, 1998)

Portanto, o contexto das relações das empresas com seus parceiros e *stakeholders* internos traz implicações diretas para a criação de valor. As fronteiras definidas pela disposição a pagar e pelo custo de oportunidade são circunstanciais e a interação com os vários atores gera oportunidades para arbitragem, isto é a exploração de discrepâncias na percepção dos valores. Ao escolher os parceiros de comerciais, desde fornecedores até clientes, a empresa negocia os limites da sua vantagem competitiva.

O Processo de Distribuição de Valor e os Efeitos sobre o Desempenho Organizacional

O processo de distribuição do valor criado é moldado pela dinâmica da criação de valor e pela barganha entre a empresa e seus colaboradores e parceiros comerciais. Boa parte dos estudos e modelagens sobre a “divisão do bolo” está fundamentada em teoria dos jogos e o objetivo é identificar quais os determinantes da apropriação de valor pelas partes (BRANDENBURGER; STUART, 2007; BRANDENBURGER; STUART JR., 1996; LIPPMAN; RUMELT, 2003). Esta seção discute este processo de apropriação do valor criado na barganha entre os participantes, e os possíveis resultados deste para o desempenho organizacional (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007).

Valor criado não é igual a valor apropriado. Enquanto o custo de oportunidade e disposição a pagar definem o valor criado, preço e custo definem o valor apropriado. Portanto, são valores e momentos distintos, após a criação segue o momento de captura de valor.

A captura do valor criado depende de decisões de preço e custo, que são influenciadas pelas circunstâncias da criação de valor. A diferença na percepção do valor criado traz implicações para o processo de barganha, trazendo diferentes possibilidades para ‘divisão do bolo’ (BLYLER; COFF, 2003). Tanto o valor da contribuição individual como a apreciação do montante total criado não são objetivos, e influenciados por condições de mercado, pressões de oferta e demanda, e pela habilidade de negociação das partes envolvidas (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996; COFF, 1999; LIPPMAN; RUMELT, 2003).

Ao incorporar alguns aspectos comportamentais, os autores Brandenburger e Stuart (2007) sugerem uma combinação entre modelos de jogos não-cooperativos e jogos cooperativos ao processo de barganha, nos chamados jogos Biformes. Esses modelos dividem o processo em dois tempos e consideram o momento da criação de valor separadamente do momento de apropriação de valor, permitindo a combinação de possibilidade nos dois momentos (CHATAIN; ZEMSKY, 2007). No entanto, os modelos têm ainda o desafio de lidar com a subjetividade da interpretação dos atores, a variabilidade das situações e com pressupostos comportamentais (BRANDENBURGER; STUART, 2007).

A assimetria de informação e de conhecimento entre os participantes e a consequente diferença na capacidade de cada um em se apropriar do valor criado (COFF, 1999) traz diferentes implicações ao longo do tempo: ao fundar uma empresa, empreendedores buscam modelos organizacionais mais propícios à apropriação de valor; no processo de desenvolvimento os parceiros comerciais e gestores buscam desenvolver contratos mais favoráveis; já no estágio de consolidação, a rivalidade entre competidores faz com que os clientes possam acabar por apropriar mais valor (COFF, 2010).

A agência do gestor é de grande importância, sendo esse um *stakeholder* interno com privilegiado acesso à informação (COFF; LEE, 2003; GOTTSCHALG; ZOLLO, 2007). O gestor tem a papel que ajustar a função utilidade dos vários parceiros envolvidos percebendo a utilidade marginal e o valor percebido pelas partes. Esse processo visa assegurar que a partilha de valor não obstrua processos de aliança e reciprocidade com os parceiros comerciais o que é de interesse da empresa, uma vez que, conforme já discutido, as parcerias são importantes para a criação de valor (BOSSE; PHILLIPS; HARRISON, 2009).

A Perspectiva do Acionista: O Lucro

A responsabilidade da empresa para com seus acionistas é tida como primordial e é embasada na necessidade de remuneração do capital empregado (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996; PENROSE, 1959, cap.2). Como consequência desse entendimento, a proposta de maximização de valor é normalmente focada pela apuração do lucro, uma vez que a parte do acionista estaria definida pelo intervalo entre preço e custo.

Nessa lógica, boa parte dos modelos de barganha busca determinar a forma e os componentes da apropriação de valor (ADEGBESAN, 2009; BRANDENBURGER; STUART, 2007; BRANDENBURGER; STUART JR., 1996; LIPPMAN; RUMELT, 2003; MACDONALD; RYALL, 2004). De um lado negociando pelo menor custo, a exemplo das grandes cadeias de varejo, do outro lado praticando prêmio de preço, a exemplo dos produtos superiores, a lucratividade passa a ser o principal objetivo da empresa. No entanto, é importante ressaltar que nem sempre a empresa conseguirá se apropriar de todo o valor criado e que, conseqüentemente nem sempre a capacidade de criação de valor estará manifestada em lucratividade superior (CROOK, *et al.*, 2008; NEWBERT, 2008). É o caso de indústrias com forte rivalidade e produtos de demanda elástica, nos quais variações no preço podem resultar em perda de mercado. Nestes casos, mesmo com produtos superiores a empresa pode não conseguir impor um prêmio de preço e tendo que deixar um maior excedente aos clientes.

Da mesma forma, a lucratividade acima do normal também não pode garantir a existência de vantagem competitiva. Em algumas situações, a criação de valor com baixa lucratividade é também uma forma de não chamar a atenção dos competidores e evitar a probabilidade de imitação e erosão de desempenho (COFF, 2010). A proposta de maximização da riqueza dos acionistas visa resultados de longo prazo e no tempo outras medidas como consistência na trajetória e crescimento podem evidenciar melhor a existência de vantagem competitiva (COFF, 1999).

O Excedente do Cliente: Preferência e Crescimento

A diferença entre a disposição a pagar e o preço define o excedente do cliente, isto é o valor capturado pelo cliente (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; PRIEM, 2007). Conforme aqui discutido, a disposição a pagar é subjetiva e baseia-se tanto em características individuais como no contexto de inserção do cliente. Já o preço é o resultado de uma interação empresa e mercado, onde condições de demanda e competição são importantes (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007). A interação com a demanda permite algumas estratégias por parte da empresa com diferentes os resultados possíveis (Figura 3).

A empresa com vantagem competitiva pode explorar a assimetria entre a máxima disposição a pagar de seus produtos e a média do mercado, cobrando um prêmio de preço (NEWBERT, 2008; PORTER, 1985). Essa política (Figura 3 - Estratégia A) resultará em margens mais altas, portanto uma estratégia de apropriação de valor. Nota-se, que a empresa que oferece maior valor para o cliente, poderá ter insumos e condições diferenciadas de seus fornecedores. Sendo assim, a apuração de lucro econômico dependerá ainda da barganha com fornecedores e a definição o custo de oportunidade da empresa (CROOK, *et al.*, 2008).

Por outro lado, a empresa com vantagem competitiva pode escolher por manter a paridade de preços com seus concorrentes (Figura 3 - Estratégia B). Ao oferecer maior excedente para o cliente, a empresa pode almejar tanto a proteção de seu mercado, como a expansão de sua participação (CHATAIN, 2011; NEWBERT, 2008; PORTER, 1985; PRIEM, 2007). Em ambos os casos o excedente do cliente leva à preferência dos compradores, uma recompensa pelo valor criado (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; CHATAIN, 2011). Sendo assim, o excedente do cliente é uma parcela do valor não apropriada pela empresa, mas nem por isto irrelevante, pois também traz implicações para o desempenho.

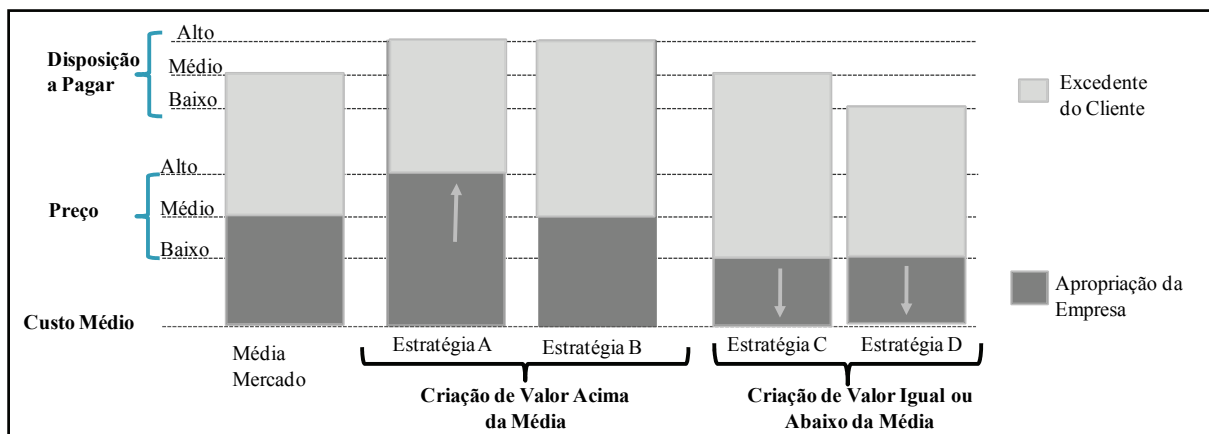


Figura 3: Estratégias para a Captura de Valor na Interação com Clientes

Fonte: Adaptado de Bowman e Ambrosini (2000, p.3)

A decisão de paridade de preço (Figura 3 - Estratégia B) pode se traduzir em uma estratégia de crescimento de mercado. O crescimento pode, eventualmente, levar a ganhos de escala que também se refletem na diminuição de custos e em maior lucratividade. No entanto, é importante considerar que o crescimento em si é uma manifestação do valor criado no desempenho da empresa. O posicionamento de preço em relação à média do mercado determina tanto o potencial de crescimento como o nível de lucratividade. E esses dois aspectos diferentes do desempenho financeiro da empresa podem ser combinados ou individualmente favorecidos em diferentes momentos estratégicos. Uma estratégia de crescimento pode acelerar o acúmulo de conhecimento sobre a experiência de compra e uso do produto, e assim aumentar a utilidade percebida pelos clientes (PRIEM, 2007).

A capacidade de manobra depende da diferença de valor entre a empresa e seus concorrentes. Se a vantagem competitiva permite à empresa estratégias que trazem um desempenho financeiro acima da média, seja lucratividade e ou crescimento, empresas em paridade ou desvantagem não podem alcançar os mesmos resultados. Para crescer, empresas com paridade competitiva têm que aumentar o excedente do cliente e sacrificar a lucratividade; para manter lucratividade podem perder mercado para concorrentes em vantagem competitiva (Figura 3 – Estratégias C e D).

A possibilidade de diferentes estratégias suscita a idéia de que há um ponto ótimo de equilíbrio entre lucratividade e crescimento para cada situação. O que ressalta a importância do apreçamento como um complexo efeito moderador na relação entre vantagem competitiva e o desempenho financeiro. Como principal responsável pelas decisões estratégicas, o gestor tem o dilema de lidar com o *trade-off* entre a maximização do lucro ou do crescimento e de conhecer o melhor momento para cada decisão (CUBBIN; LEECH, 1986; PENROSE, 1959).

Portanto, à empresa com vantagem competitiva são possíveis diferentes combinações de captura de valor e assim diferentes resultados de desempenho. O excedente do cliente é função direta da definição do preço, mas já lucro dependerá da negociação do custo, o que acontece no processo de barganha com os fornecedores e *stakeholders* internos.

O Benefício do Fornecedor: Desempenho Operacional

Do outro lado da cadeia de valor, no processo de barganha com parceiros, são definidos os valores apropriados por fornecedores, colaboradores e gestores (ADEGBESAN, 2009; COFF, 1999; LIPPMAN; RUMELT, 2003). Este processo traz implicações tanto para a monetização dos ganhos pelas partes envolvidas, como para a própria capacidade de criação de valor pelas empresas. Passamos a discutir quais as implicações para o desempenho organizacional.

As circunstâncias de criação de valor se inserem na complexidade das relações contratuais que definem a empresa (JENSEN; MECKLING, 1976), onde os recursos e capacidades são desenvolvidos em co-especialização e complementaridade. A complexidade

social do processo impede a delimitação clara dos direitos de propriedade das partes envolvidas, sendo que essas também têm percepções e expectativas diferentes sobre o valor dos recursos e sobre as capacidades construídas conjuntamente. Esse cenário obscuro não favorece o processo de divisão de valor, mas também traz consequências benéficas como barreiras à imitação.

Com diferentes expectativas, os atores empreendem maior ou menor pressão sobre o processo de negociação. Além disso, a diferença de poder de barganha entre os atores pode ser sumarizada em quatro fatores (COFF, 1999): (a) capacidade de ação dos participantes de forma unificada, como no caso de sindicatos; (b) acesso a informação relevante; (c) custo de substituição para a empresa; e (d) custo de mobilidade (saída) para o ator. Aplicando esses fatores, os colaboradores partem de noções salariais definidas pelo mercado e, em geral, não têm acesso à informação privilegiada, mas o seu poder de barganha aumenta conforme se tornam mais especializados e não facilmente substituíveis (COFF, 1999). Já para os empregos mais padronizados, é comum que a união em sindicatos trabalhe para fortalecer o poder de barganha na apropriação dos ganhos do processo produtivo. Já os gestores são reconhecidos como em condições privilegiada de apropriação (COFF, 1999). Sem salários padronizados e com acesso a informação importante, eles possuem melhor capacidade de visualizar o valor criado e negociar sua participação (COFF; LEE, 2003; GOTTSCHALG; ZOLLO, 2007). Além dos programas de compensação os gestores têm como gerir o valor criado através de políticas de pagamento de dividendos, onde a retenção dos lucros aumenta o poder de agência dos mesmos (JENSEN, 1986).

Na relação com fornecedores, custos de transação e oportunismo são frequentemente tidos como limites para o desenvolvimento de ativos co-especializados (WILLIAMSON, 1981). Na medida em que parcerias geram dependências estas passam a serem vistas como possíveis entraves e potencial problema de *holdup* para a empresa. A não existência de instrumentos para controle do direito de propriedade constitui uma ameaça à apropriação do valor criado (ADEGBESAN; HIGGINS, 2011). Por outro lado, a partilha do valor criado pode construir caminhos para a manutenção da vantagem competitiva. Alianças e parcerias são importantes na criação de valor e podem reduzir os custos de negociação, assim o custo de oportunidade dos fornecedores (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996). A partilha justa do valor criado pode ser recompensada na manutenção de parcerias e na concessão de mais recursos para empreendimentos conjuntos (BOSSE; PHILLIPS; HARRISON, 2009). Tais condições são manifestadas em relações de cooperação para inovação e qualidade. Assim sendo, vantagem competitiva pode gerar rendas relacionais (DYER; SINGH, 1998) que se manifestam no desempenho operacional da empresa em co-criação e transferência tecnológica (HAKSEVER; CHAGANTI; COOK, 2004). Os trabalhos de Dyer (1996; 1997), Dyer e Hatch (2006) sobre a indústria automobilística e a literatura de gestão estratégica de fornecedores e gestão da cadeia de suprimentos dão evidências desse efeito (FROHLICH; WESTBROOK, 2001). Ademais empresas bem sucedida distribuem o seu excedente entre os participantes buscando manter o grupo coeso e a posição de mercado (DAVIS; KAY, 1990).

Em resumo, valor criado tem implicações para além da lucratividade, isto é, da apropriação imediata de valor por parte da empresa. Como decorrência desse estudo mais aprofundado sobre vantagem competitiva temos que: (a) o conceito de criação de valor nos leva a uma pluralidade de resultados para o desempenho organizacional; (b) a criação de valor depende da gestão de parcerias e atores internos e externos à empresa; e (c) a forma de partilha do valor criado tem consequências para a própria capacidade de criação de valor pela empresa. Nesse raciocínio está embutida uma consideração de tempo, onde o valor não apropriado hoje e, portanto partilhado com demais participantes; pode vir a ser gerador de mais valor no futuro.

Comparando o Valor Adicionado pelas Empresas

A base de comparação para a competitividade da empresa está no montante de valor criado vis a vis as demais concorrentes no mercado em que esta está inserida. Portanto a comparação não está entre empresas e parceiros na cadeia vertical, mas entre empresas concorrentes, entre cadeias. Dentro de um mesmo setor industrial, ou um mercado consumidor específico, a contribuição de empresas concorrentes pode ser confrontada para que se perceba o valor adicionado por cada empresa. O valor criado, como uma medida absoluta, é relativizado para o contexto concorrencial, e torna-se uma medida de comparação da criação de valor.

Valor adicionado, ou *added value*, é também é um termo amplamente empregado na literatura de economia e marketing com definições distintas (DAVIS; KAY, 1990; WOOD, 1996). Em estratégia, Brandenburger e Stuart (1996) propõem que o valor adicionado seja medido como “o valor criado por todos os concorrentes na cadeia vertical menos o valor criado por todos os concorrentes exceto o participante em questão” (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996, p. 6, tradução nossa). Segundo essa definição, o valor adicionado depende do ambiente competitivo e do grupo de competidores selecionados, que ainda mais precisamente, seriam apenas aqueles que competem diretamente com a empresa (CHATAIN, 2011). O valor adicionado é base para a barganha entre os atores, mas, além disto, o valor adicionado é uma medida de comparação de criação de valor entre empresas.

Na comparação da criação de valor entre empresas, Peteraf e Barney (2003, p. 314) propõem vantagem competitiva como a capacidade de criar mais valor do que o competidor marginal (*breakeven*) em seu mercado de produtos. A referência a um competidor marginal que esteja em uma situação de equilíbrio econômico “implica que a vantagem competitiva possa ser obtida por algumas ou até mesmo várias empresas em uma mesma indústria e sugere que possa haver vários caminhos diferentes para vantagem competitiva” (PETERAF; BARNEY, 2003, p. 315, tradução nossa). Portanto, segundo os autores vantagem competitiva não se restringe ao melhor competidor apenas, mas a todas as empresas que gerarem mais valor do que o competidor acima do ponto de equilíbrio (PETERAF; BARNEY, 2003).

Se por um lado, o conceito de valor adicionado (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996) reconhece somente o líder de criação de valor em cada contexto competitivo. Por outro lado, o conceito de competidor marginal (PETERAF; BARNEY, 2003) pode atribuir vantagem competitiva a empresas que criam valor em níveis inferiores à média da indústria. Entre a proposta exclusiva de valor adicionado e a inclusiva de competidor marginal, há principalmente uma questão de contexto no qual o valor é apurado. A comparação entre empresas de diferentes contextos pode revelar empresas que apresentam vantagem em relação aos competidores diretos e, portanto, dentro de uma mesma indústria mais de uma empresa poderá ter vantagem competitiva. Assim sendo, a vantagem competitiva passa a ser uma medida de dispersão em torno de uma média ou mediana de uma indústria. Sendo o valor adicionado uma medida da superioridade da empresa em relação aos seus competidores, a variação deste valor revela a volatilidade dessa posição e a capacidade de sustentação da vantagem competitiva.

Vantagem Competitiva no Tempo

Se a vantagem competitiva é um evento frágil ou efêmero, não há motivos para formular estratégia “*strategize*” (WILLIAMSON, 1991) e de fato, vários autores e estudos questionam não só a existência de vantagem competitiva, como suas conseqüências na manutenção do desempenho superior no tempo (D'AVENI; DAGNINO; SMITH, 2010; POWELL, 2001; POWELL; ARREGLE, 2007).

A vantagem competitiva sustentada foi introduzida como aquela que rende um desempenho superior no longo prazo (PORTER, 1985, p. 11). Contudo, a sustentabilidade a que se refere o termo não diz respeito aos efeitos da vantagem competitiva no desempenho da

empresa, mas à capacidade da manutenção da estratégia de criação de valor pela empresa (BARNEY, 1991). Estratégias frágeis são passíveis de imitação e superação pelos competidores e, portanto renderiam apenas uma vantagem temporária. Mesmo assim, não há ilusões de que uma empresa encontre uma fonte de vantagem competitiva eterna (BARNEY, 1991). Mesmo a vantagem competitiva sustentada esvai-se com o tempo.

A manutenção do desempenho pode indicar uma estratégia superior, mas ao longo do tempo mais de um indicador de desempenho poderá ser afetado pela capacidade de criação de valor. A observação uma única medida de desempenho não seria evidencia suficiente para a existência de vantagem competitiva.

Esse aspecto é ainda mais claro se consideradas como verdadeiras as condições de acirramento da competição entre as empresas (D'AVENI; DAGNINO; SMITH, 2010). Na comparação da dinâmica competitiva ao longo dos últimos 30 anos, alguns autores têm estudado o chamado fenômeno da hipercompetição schumpeteriana, cuja principal implicação está na velocidade dos mercados e dificuldade da manutenção da posição competitiva (MCNAMARA; VAALER; DEVERS, 2003; WIGGINS; RUEFLI, 2005). Nesse contexto, a empresa necessita de respostas adaptativas que possam aproveitar as lacunas de oportunidade e se encadeiem para desenvolver uma vantagem sustentável (WIGGINS; RUEFLI, 2005). Portanto, através de uma série de reconfigurações de recursos, vantagens temporárias, pode-se obter uma vantagem sustentada (BLYLER; COFF, 2003). Movimentos que dependem das capacidades dinâmicas da empresa (HELFAT; PETERAF, 2003).

Enquanto os questionamentos sobre a temporalidade da vantagem ainda estão focados na observância da rentabilidade superior (D'AVENI; DAGNINO; SMITH, 2010; WIGGINS; RUEFLI, 2005), é possível que as configurações de vantagem competitiva tenham mudado. E uma das conclusões é que vantagem competitiva pode não estar alinhada com a manutenção da lucratividade superior. Portanto, os velhos métodos de análise da vantagem competitiva pela lucratividade não seriam mais eficientes. Entre outras, a análise do desempenho organizacional precisa ser expandida para abarcar os demais resultados das decisões estratégicas.

Sobre Vantagem Competitiva & Desempenho

Como decorrência da discussão até aqui desenvolvida: uma empresa é considerada com vantagem competitiva quando cria mais valor que seus concorrentes, em um dado intervalo de tempo; considerando que (i) o valor criado é a diferença entre a disposição a pagar e custo de oportunidade; (ii) os concorrentes são considerados os competidores diretos da empresa; e (iii) o intervalo de tempo é adequado ao ciclo de desenvolvimento de negócios no setor. Essa definição integra os vários interesses de pesquisa em estratégia e dá à vantagem competitiva a representatividade que o conceito deve ter. Como tal, deve servir como pedra fundamental para as construções teóricas e observações empíricas sobre vantagem competitiva na sua relação com o desempenho organizacional.

Já a análise relação causal entre vantagem competitiva e o desempenho organizacional remete a uma lógica pela qual vantagem competitiva é condição insuficiente para o desempenho (POWELL, 2001; TANG; LIOU, 2010). Ademais, notadamente vantagem competitiva pode não resultar em lucratividade, a depender da capacidade de apropriação de valor por parte da empresa (COFF, 1999; CROOK, *et al.*, 2008). No entanto, muitas das afirmações e análises sobre a relação entre vantagem competitiva e desempenho, restringem-se à observação dos efeitos desta sobre a lucratividade.

Os efeitos da vantagem competitiva sobre o desempenho organizacional, nas dimensões definidas por Venkatraman e Ramanujam (1986), irão depender de aspectos e decisões da gestão empresarial. Esses efeitos estão sumarizados na Figura 4 e ilustram a pluralidade de possibilidades e dimensões dos resultados para empresas que criam valor

(LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007). A pluralidade de efeitos aplica-se aos resultados para a sociedade e a eficácia organizacional, aos resultados para o desempenho operacional e a diferentes aspectos do desempenho financeiro, foco de muitos estudos em estratégia.

	Dimensões	Efeitos no Desempenho Organizacional
Criação de Valor	Eficácia	- Contribuições para o desenvolvimento econômico, proteção ambiental e promoção do bem estar social (HAKSEVER; CHAGANTI; COOK, 2004) - Manutenção de alianças e colaboração (DYER; SINGH, 1998) - Inovação e qualidade (COFF, 2010) - Transferência tecnológica (HAKSEVER; CHAGANTI; COOK, 2004)
	Operacional	- Reciprocidade e reputação (BOSSE; PHILLIPS; HARRISON, 2009) - Conhecimento e aprendizagem (SUNG-CHOON; MORRIS; SNELL, 2007) - Preferência dos clientes (CHATAIN, 2011)
	Financeiro	- Lucratividade e retorno acima da média (PORTER, 1985) - Crescimento em participação de mercado (PRIEM, 2007) - Valor de mercado (MORROW JR, <i>et al.</i> , 2007)

Figura 4: Efeitos da Vantagem Competitiva sobre o Desempenho Organizacional

Fonte: Autores

Conclusões

O primeiro objetivo deste ensaio foi consolidar e integrar a discussão sobre a definição de vantagem competitiva em estratégia. Propõe-se que vantagem competitiva é um estado da empresa na qual ela cria mais valor que os seus concorrentes. Essa definição precisa de vários desdobramentos para atingir-se a precisão necessária numa definição constitutiva. O ponto mais relevante se refere ao que é “valor criado pela empresa”. Propõe-se aqui que se considere o valor criado como a diferença entre o custo de oportunidade médio dos fornecedores e a disposição a pagar média dos clientes como proposto por Brandenburger e Stuart (1996) e implicitamente assumido por Ghemawat e Rivkin (2006). A inclusão da parcela de valor entre o custo e o custo de oportunidade dos fornecedores representa reconhecer o papel das relações com os fornecedores na criação de valor, fato amplamente discutido na literatura de operações (FROLICH; WESTBROOK, 2001) e na própria visão relacional da estratégia (DYER; SINGH, 1998; DYER, 1997). A proposta representa também reconhecer a discussão proposta por Russ Coff de que a vantagem competitiva pode ser apropriada por fornecedores e não se manifestar diretamente no desempenho financeiro (COFF, 1999; BLYLER; COFF, 2003).

Um segundo aspecto de refinamento da definição se refere ao tempo. Rigorosamente a idéia de vantagem como um estado é a caracterização de um momento. Na prática, principalmente quando for usada em trabalhos empíricos, a definição de vantagem competitiva deve explicitar o intervalo de tempo ao qual ela se refere como parte integrante da definição. Está se definindo uma vantagem competitiva média no intervalo considerado.

O terceiro aspecto é o referencial contra o qual se pode afirmar que uma empresa tem vantagem. O conceito de vantagem é de superioridade em relação ao grupo de concorrentes diretos. A dificuldade é que o número de concorrentes diretos pode ser muito variável. Numa situação de monopólio não há concorrentes diretos, apenas potenciais. Em setores muito competitivos pode haver no outro extremo um grande número de concorrentes chegando a centenas ou milhares. Na maior parte dos casos o uso da mediana de um setor seria a solução mais adequada. No caso de setores monopolísticos ou oligopólios fortes, a consideração proposta por Peteraf e Barney (2003) de um concorrente (neste caso potencial) que atinge um *breakeven* econômico poderia ser um ajuste ao conceito.

O segundo objetivo do trabalho era discutir a relação entre esta definição de vantagem competitiva e o desempenho financeiro. O primeiro aspecto é que esta definição permite

separar os conceitos de vantagem competitiva e desempenho, contribuindo para resolver um problema na literatura de estratégia já discutido por vários autores (POWELL, 2001; DURAND, 2002). Em segundo lugar, o conceito de valor criado dividido em várias parcelas permite desenvolver uma lógica conceitual para a relação entre vantagem competitiva e várias manifestações do desempenho financeiro. A lucratividade, definida pelos limites do preço e custo, é o resultado do poder de barganha com fornecedores e clientes ou uma decisão estratégica de posicionamento de preço. O excedente do cliente não pode ser ignorado e o seu efeito no crescimento é uma consequência lógica. O valor que fica com o fornecedor pode ser a parcela necessária para que este fornecedor se dedique a relacionamentos mais colaborativos, contribuindo para a criação de valor como elabora a visão relacional da estratégia. A empresa focal pode, contudo, se beneficiar indiretamente deste valor que poderia se manifestar na tendência temporal do conjunto do valor criado. Relações com fornecedores podem aumentar a disposição a pagar pela sua contribuição na qualidade, consistência ou inovação dos produtos. Essas mesmas relações podem provocar uma tendência de reduções de custos por melhorias operacionais contínuas e customizações.

Há implicações diretas deste debate e das propostas aqui apresentadas para a área de pesquisa em estratégia e para a gestão empresarial. Na pesquisa em estratégia, vantagem competitiva, não pode ser mensurada apenas por uma variável, ou lucratividade superior, pois além dos resultados diretos em crescimento de mercado, há implicações no desempenho operacional assim como na perspectiva futura da empresa. Para compreender este processo as pesquisas devem buscar conceituar e esclarecer o objeto de estudo e a perspectiva de criação de valor abordada. Valor criado pode ser distribuído ao longo da cadeia e provocar retorno ao longo do tempo. Quando o objetivo da pesquisa é medir o desempenho como forma de avaliar a existência de vantagem competitiva, múltiplas dimensões do desempenho financeiro e suas tendências são necessárias, bem como a inclusão de variáveis moderadoras relevantes.

Há implicações práticas para este processo, pois a gestão deve ser focada não somente para vantagem competitiva como também para o desempenho. Ao conhecer as fronteiras da criação de valor os gestores podem buscar formas de ampliar sua vantagem em movimentos como a escolha de parceiros assim como de mercado alvo. Ao conhecer os limites da apropriação de valor, gestores podem responder á demanda de seus acionistas assim como demais *stakeholders*. No processo de gestão, ter vantagem competitiva é tão importante quanto sabê-lo. Por isso, medir a vantagem competitiva apenas pela lucratividade é insuficiente tanto na pesquisa do tema, quanto na avaliação dos gestores envolvidos.

Por fim, o conceito criação de valor traz implicações para além da tradicional perspectiva do acionista. Valor é criado por vários atores e pode ser partilhado por vários atores. As fronteiras da boa gestão para o acionista que representa uma boa gestão para *stakeholders* estão ainda por ser exploradas. Modelos de maximização de lucro e equilíbrio de mercado não representam a realidade estudada, nem tem oferecido respostas satisfatórias.

Vantagem competitiva como criação de valor abre novas frentes para pesquisa e discussão em estratégia, de forma mais complexa, mas também mais inclusiva.

Referências

- ADEGBESAN, J. A., On the Origins of Competitive Advantage: Strategic Factor Markets and Heterogeneous Resource Complementarity. *Academy of Management Review*, v. 34, n. 3, p. 463-475, 2009.
- ADEGBESAN, J. A.; HIGGINS, M. J., The Intra-Alliance Division of Value Created through Collaboration. *Strategic Management Journal*, v. 32, n. 2, p. 187-211, 2011.
- ADNER, R.; ZEMSKY, P., A Demand-Based Perspective on Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, v. 27, n. 3, p. 215-239, 2006.

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H., Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- ANSOFF, H. I., *Corporate Strategy; an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York,, McGraw-Hill, 1965.
- AREND, R. J., Revisiting the Logical and Research Considerations of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 3, p. 279-284, 2003.
- BARNEY, J.; CLARK, D. N., *Resource-Based Theory*. New York, Oxford, 2007.
- BARNEY, J. B., Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 4, p. 791-800, 1986.
- BARNEY, J. B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BESANKO, D. et al., *Economics of Strategy*. Hoboken: NJ, John Wiley & Sons, Inc, 1996.
- BLYLER, M.; COFF, R. W., Dynamic Capabilities, Social Capital, and Rent Appropriation: Ties That Split Pies. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 7, p. 677-686, 2003.
- BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A.; HARRISON, J. S., Stakeholders, Reciprocity, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, v. 30, n. 4, p. 447-456, 2009.
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V., Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, v11, n1, 2000.
- BRANDENBURGER, A.; STUART, H., Biform Games. *Management Science*, v. 53, n. 4, p. 537-549, 2007.
- BRANDENBURGER, A. M.; STUART JR., H. W., Value-Based Business Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, v. 5, n. 1, p. 5-24, 1996.
- CHAMBERLIN, E., *The Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge,, Harvard University Press, 1933.
- CHATAIN, O., Value Creation, Competition, and Performance in Buyer-Supplier Relationships. *Strategic Management Journal*, v. 32, n. 1, p. 76-102, 2011.
- CHATAIN, O.; ZEMSKY, P., The Horizontal Scope of the Firm: Organizational Tradeoffs Vs. Buyer-Supplier Relationships. *Management Science*, v. 53, n. 4, p. 550-565, 2007.
- COFF, R. W., When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power. *Organization Science*, v.10, n.2, 1999.
- COFF, R. W., The Coevolution of Rent Appropriation and Capability Development. *Strategic Management Journal*, v. 31, n. 7, p. 711-733, 2010.
- COFF, R. W.; LEE, P. M., Insider Trading as a Vehicle to Appropriate Rent from R&D. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 2, p. 183-190, 2003.
- CROOK, T. R. et al., Strategic Resources and Performance: A Meta-Analysis. *Strategic Management Journal*, v. 29, n. 11, p. 1141-1154, 2008.
- CUBBIN, J.; LEECH, D., Growth Versus Profit-Maximization: A Simultaneous-Equations Approach to Testing the Marris Model. *Managerial & Decision Economics*, v. 7, n. 2, 1986.
- D'AVENI, R. A.; DAGNINO, G. B.; SMITH, K. G., The Age of Temporary Advantage. *Strategic Management Journal*, v. 31, n. 13, p. 1371-1385, 2010.
- DAVIS, E.; KAY, J., Assessing Corporate Performance. *Business Strategy Review*, v1, n2, 1990.
- DRNEVICH, P. L.; MADSEN, T.; NEWBERT, S., Competitive Advantage: Theoretical Challenges & Insights from Value-Price-Cost Approaches. In Academy of Management, Montreal, 2010.
- DURAND, R., Competitive Advantages Exist: A Critique of Powell. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 9, p. 867, 2002.
- DYER, J. H., Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry. *Strategic Management Journal*, v. 17, n. 4, 1996.

- DYER, J. H., Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.
- DYER, J. H.; HATCH, N. W., Relation-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage through Network Relationships. *Strategic Management Journal*, v. 27, n. 8, p. 701-719, 2006.
- DYER, J. H.; SINGH, H., The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- FOSS, K.; FOSS, N. J., Resources and Transaction Costs: How Property Rights Economics Furthers the Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, v. 26, n. 6, 2005.
- FOSS, N. J.; KNUDSEN, T., The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. *Managerial & Decision Economics*, v. 24, n. 4, p. 291-307, 2003.
- FREEMAN, R. E., *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman, 1984.
- FROHLICH, M. T.; WESTBROOK, R., Arcs of Integration: An International Study of Supply Chain Strategies. *Journal of Operations Management*, v. 19, n. 2, p. 185-200, 2001.
- GHEMAWAT, P.; RIVKIN, J. W., *Creating Competitive Advantage*, Boston, Harvard Business School Note, 2006, 21 p.
- GOTTSCHALG, O.; ZOLLO, M., Interest Alignment and Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 2, p. 418-437, 2007.
- GRAHOVAC, J.; MILLER, D. J., Competitive Advantage and Performance: The Impact of Value Creation and Costliness of Imitation. *Strategic Management Journal*, v. 30, n. 11, p. 1192-1212, 2009.
- HAKSEVER, C.; CHAGANTI, R.; COOK, R. G., Model of Value Creation: Strategic View. *Journal of Business Ethics*, v. 49, n. 3, p. 291-305, 2004.
- HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A., The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.
- HOFER, C. W.; SCHENDEL, D., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN, West, 1978.
- HOOPES, D. G.; MADSEN, T. L.; WALKER, G., Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why Is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 10, p. 889 – 902, 2003.
- JENSEN, M. C., Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. *American Economic Review*, v. 76, n. 2, p. 323, 1986.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H., Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.
- KRISHNA, A., Effect of Dealing Patterns on Consumer Perceptions of Deal Frequency and Willingness to Pay. *Journal of Marketing Research*, v. 28, n. 4, p. 441-451, 1991.
- LEPAK, D. P.; SMITH, K. G.; TAYLOR, M. S., Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 180-194, 2007.
- LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P., A Bargaining Perspective on Resource Advantage. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. p. 2003.
- MA, H., Competitive Advantage and Firm Performance. *Competitiveness Review*, v. 10, n. 2, p. 16, 2000.
- MACDONALD, G.; RYALL, M. D., How Do Value Creation and Competition Determine Whether a Firm Appropriates Value? *Management Science*, v. 50, n. 10, p. 1319-1333, 2004.
- MCNAMARA, G.; VAALER, P. M.; DEVERS, C., Same as It Ever Was: The Search for Evidence of Increasing Hypercompetition. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 3, p. 261-278, 2003.

- MICHAELS, P., Apple Slashes 8gb Iphone Price by \$200, Disponível em <http://www.macworld.com/article/59838/2007/09/iphonepricecut.html>. Acesso em 21/04/2010, 2010.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B., *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. New Jersey, Prentice-Hall, 1996.
- MORROW JR, J. L. et al., Creating Value in the Face of Declining Performance: Firm Strategies and Organizational Recovery. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 3, p. 271-283, 2007.
- NEWBERT, S. L., Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v. 29, n. 7, p. 745-768, 2008.
- PENROSE, E., *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford, UK, Oxford University Press, 1959.
- PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B., Unraveling the Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.
- PORTER, M. E., *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, Free Press; Collier Macmillan, 1985.
- POWELL, T. C., Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 9, p. 875-888, 2001.
- POWELL, T. C.; ARREGLE, J.-L., Firm Performance and the Axis of Errors. *Journal of Management Research (09725814)*, v. 7, n. 2, p. 59-77, 2007.
- PRIEM, R. L., A Consumer Perspective on Value Creation. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 219-235, 2007.
- REED, R.; DEFILLIPPI, R. J., Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.
- RUMELT, R. P., *What in the World Is Competitive Advantage?*, The Anderson School at UCLA, Harry & Elsa Kunin Professor of Business & Society, 2003.
- SOUTH, S. E., Competitive Advantage: The Cornerstone of Strategic Thinking. *The Journal of Business Strategy*, v. 1, n. 4, p. 15, 1981.
- SUNG-CHOON, K.; MORRIS, S. S.; SNELL, S. A., Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 236-256, 2007.
- TANG, Y.-C.; LIOU, F.-M., Does Firm Performance Reveal Its Own Causes? The Role of Bayesian Inference. *Strategic Management Journal*, v. 31, n. 1, p. 39-57, 2010.
- VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L., Vantagem Competitiva: O Construto E a Métrica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 2, p. 70-82, 2004.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V., Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 4, p. 801 - 814, 1986.
- WERTENBROCH, K.; SKIERA, B., Measuring Consumers' Willingness to Pay at the Point of Purchase. *Journal of Marketing Research (JMR)*, v. 39, n. 2, p. 228-241, 2002.
- WIGGINS, R. R.; RUEFLI, T. W., Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter? *Strategic Management Journal*, v. 26, n. 10, p. 887-911, 2005.
- WILLIAMSON, O. E., The Economics of Organizations: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.
- WILLIAMSON, O. E., Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal*, v. 12, n. SPECIAL ISSUE, p. 75 - 85, 1991.
- WOOD, L. M., Added Value: Marketing Basics? *Journal of Marketing Management*, v. 12, n. 8, p. 735-755, 1996.