



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, art. 7,  
pp. 290-307, Mar./Abr. 2012



## **Valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões**

### **Value and Competitive Advantage: Searching for Definitions, Relationships, and Repercussions**

**Nobuiuki Costa Ito \***

E-mail: [nobuiuki@usp.br](mailto:nobuiuki@usp.br)  
Universidade de São Paulo - USP  
São Paulo, SP, Brasil.

**Paulo Hayashi Junior**

E-mail: [paulo.hayashi@hotmail.com](mailto:paulo.hayashi@hotmail.com)  
Faculdade de Ciências Aplicadas da Unicamp  
Limeira, SP, Brasil.

**Fernando Antonio Prado Gimenez**

E-mail: [fernando.gimenez@pucpr.br](mailto:fernando.gimenez@pucpr.br)  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR  
Curitiba, PR, Brasil.

**Jaime Evaldo Fensterseifer**

E-mail: [jaime.ef@terra.com.br](mailto:jaime.ef@terra.com.br)  
Universidade de Caxias do Sul - UCS  
Caxias do Sul, RS, Brasil.

\* Endereço: Nobuiuki Costa Ito  
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, sala 18C, São Paulo/SP, 05508-900.

---

Copyright © 2012 RAC. Todos os direitos, até mesmo de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia, desde que seja identificada a fonte.

---

## Resumo

O tópico central que motiva o presente trabalho é o papel que o valor desempenha nas teorias de estratégia e que, apesar de ser considerado nas principais correntes de pensamento do campo, ainda apresenta indefinição. O objetivo é explorar as principais definições de valor e suas implicações para o desenvolvimento teórico no campo da Administração Estratégica, mais especificamente, para as investigações sobre vantagem competitiva sustentável. Ao trabalhar com conceitos de valor, como valor de uso, valor de troca, criação de valor, valor capturado, valor percebido e uso do valor, pode-se demonstrar que a formação e a sustentação de vantagem competitiva estão além do olhar predominantemente econômico. Elas necessitam ser complementadas por dimensões que atinjam o consumidor, alterando seu estado de espírito, seus desejos e suas emoções. A vantagem competitiva, nesse novo contexto, pode ser entendida como uma governança de um sistema de firmas que se alinham para a criação e a entrega de um valor de uso, e que se relaciona mutuamente para dividir o valor. Em um movimento recursivo, as informações e valores seguem a montante e a jusante da cadeia de firmas, formando um fenômeno complexo em que o processo de formação da estratégia é determinado por uma heurística própria de cada estrategista.

**Palavras-chave:** valor de uso; valor de troca; criação de valor; captura de valor.

## Abstract

Value represents a central issue in Strategy theory and yet remains a vague and unclear concept. To shed light on this question, this paper explores the main definitions of value and their implications for the theoretical development of the field of Strategic Management, particularly concerning sustainable competitive advantages. By using different concepts related to value, such as use value, value creation, exchange value, perception of use value and use of the value, it is argued that for an enhanced understanding of the process of creating and sustaining competitive advantages it is necessary to go beyond the traditional economic paradigm and explicitly include the consumer behavior perspective. Competitive advantage, in this enlarged context, may be seen as the result of a coordinated system of firms that align for value creation and delivery and mutually interact for the sharing of the captured value. In a recursive movement, information and values flow both upstream and downstream in the supply chain formed by interacting firms, generating a complex strategy creation phenomenon determined by the specific heuristics of each strategist.

**Key words:** use value; exchange value; value creation and value capture.

## Introdução

O *mainstream* da literatura de Administração Estratégica vem se beneficiando de uma fundamentação econômica na tentativa de explicação da estratégia pela exploração de vantagem competitiva (Barney, 1991; Porter, 1985; Rumelt, 1984). A vantagem competitiva, portanto, tem sido tema central no campo. Mas o que é vantagem competitiva?

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, 1985, p. 3, negrito adicionado).

é dito que uma firma possui **vantagem competitiva** quando ela implementa uma estratégia de criação de **valor** que não pode ser simultaneamente implementada por qualquer outro competidor corrente ou potencial (Barney, 1991, p. 102, grifo nosso).

As duas definições de vantagem competitiva apresentadas são oriundas de duas correntes de pensamento diferentes, a saber: a Análise do Posicionamento Estratégico (APE), principalmente com os trabalhos de Michael E. Porter (1980, 1985) e a *Resource-based Theory* (RBT) (Barney, 1991). Todavia, pode-se afirmar que a criação de valor é ponto comum e elemento central para seu entendimento (Bowman & Ambrosini, 2000; Porter & Kramer, 2011). Por conseguinte, a questão passa a ser a definição de valor. Para Porter (1985, p. 38):

Em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa lhes oferece. O valor é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender.... Criar valor para os compradores que exceda o custo disto é a meta de qualquer estratégia genérica.

Na RBT, por sua vez, o valor é considerado como um atributo do recurso da firma. Segundo Barney (1991, p. 105), um recurso é valioso se “ele explora oportunidades e/ou neutraliza ameaças no ambiente da firma”. Ainda segundo Barney (1991, p. 106), recursos são valiosos “quando eles permitem uma empresa conceber ou implementar estratégias que aprimorem sua eficiência e eficácia”. Um recurso ainda pode ser valioso se possibilitar a uma firma satisfazer necessidades com custos menores que os competidores (Peteraf, 1993).

Novamente, Porter (1985) e a RBT (Barney, 1986, 1991; Peteraf, 1993) são consultados para expor suas definições de valor, mas, ao contrário da definição de vantagem competitiva, há dificuldade de apontar consensos. Para muitos a questão do valor representa um dos calcanhares de Aquiles da RBT (Priem & Butler, 2001). O outro é a questão da tautologia que dificulta o desenvolvimento pleno da teoria de recursos (Kraaijenbrink, Spencer, & Groen, 2010; Priem & Butler, 2001). Por sua vez, Miller e Shamsie (1996, p. 539) alertam que “depois de anos de interessante trabalho conceitual, nós ainda estamos em um estágio primário para saber o que constitui um recurso valioso, porque e quando”.

O que se pode afirmar é que o valor tanto está relacionado com dimensões ao mesmo tempo internas e externas à organização, pois satisfaz as necessidades dos consumidores em termos de produtos e serviços, quanto está relacionado ao modo como a firma concebe e operacionaliza suas estratégias.

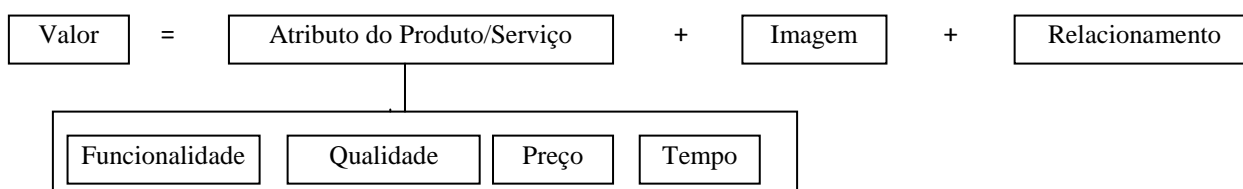
Então, afinal, o que é valor? Como ele está relacionado à vantagem competitiva e à estratégia? Qual a relação entre a criação do valor e o trabalho dos administradores? São com essas questões que o presente trabalho se preocupa. O objetivo é explorar as principais definições de valor e suas implicações para o desenvolvimento teórico no campo da Administração Estratégica, mais especificamente, a contribuição da definição de valor para as investigações sobre vantagem competitiva.

Para cumprir o objetivo proposto, o trabalho está organizado em seis seções, incluindo esta introdução. A próxima seção destina-se a uma revisão da literatura, abordando a conceituação e os diferentes sentidos dados ao valor (valor de uso, valor de troca, valor criado, valor capturado, uso do valor). A terceira seção explora como esses diferentes sentidos de valor podem relacionar-se. Na quarta seção, aponta-se a relação entre lucro do consumidor e vantagem competitiva para, na quinta seção, serem discutidas as implicações teóricas para as investigações da vantagem competitiva. Por fim, na sexta seção, são apresentadas as considerações finais, bem como as sugestões de estudos futuros e as limitações deste.

## Os Diferentes Sentidos do Conceito de Valor

Apesar da recorrência do uso de algum tipo de conceituação de valor nas investigações da vantagem competitiva, as contribuições ou assumem o valor como dado e exploram os limites da imitabilidade deste pela reprodução de recursos (Dierickx & Cool, 1989; Lippman & Rumelt, 1982; Peteraf, 1993; Rumelt, 1984) ou emitem definições que o confundem com a disposição a pagar ou com a receita total da teoria econômica (Porter, 1985). Explorando essa lacuna conceitual, o esforço para a definição de valor no campo da Administração Estratégica não é novidade, pois essa problemática já foi alvo de estudos anteriores (Bowman & Ambrosini, 2000).

Neste contexto, a estratégia pode ser vista como sendo **a arte de criar valor** (Normann & Ramirez, 2005), bem como de sua captura e proteção (Foss, 2002). Para Porter (1985, p. 3), o conceito de valor é “aquilo que os compradores estão dispostos a pagar pelo que a empresa lhe oferece, ou seja, cada indivíduo estabelece o valor do produto ou serviço adquirido em função do benefício agregado por este produto ou serviço”. Já para Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 169), o “valor está associado às experiências; os produtos e serviços facilitam experiências individuais e experiências medidas pela comunidade”. Desse modo, e de maneira ampla, Kaplan e Norton (1997) expõem o valor como um construto que pode ser expresso conforme Figura 1:



**Figura 1.** Construto Valor.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 79).

Para Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi (2003), por sua vez, o valor também apresenta as dimensões de conformidade com exigências, seleção de produtos, preço, marca, serviços com valor agregado, relacionamentos e experiências.

Assim, ao investir em uma expedição em busca de definições de valor, de suas explicações e determinantes, os estudos trilham por caminhos que distinguem diferentes tipos de valor (Bowman & Ambrosini, 2000; Lepak, Smith, & Taylor, 2007; Pitelis, 2009). Trata-se de definições intermediárias que se perdem ao fragmentar o termo sem o movimento contrário de inserir suas partes no todo, em uma síntese. Por exemplo, Pitelis (2009) trata de extrapolar os modelos tradicionais de mercado para além da captura do valor, mas deixa de contemplar com mais vigor questões do próprio papel e postura do consumidor.

Como marco inicial, as duas definições centrais de valor são: valor de uso e valor de troca. Recorrendo aos clássicos, Marx (1867/1990, p. 126, grifo nosso) afirma que “[a] utilidade de uma coisa faz seu **valor de uso**”, enquanto o “**valor de troca** aparece acima de tudo como relação

quantitativa, a proporção na qual valores de uso de um tipo são trocados por valores de uso de outro tipo”. Ou seja, o valor de uso está relacionado aos atributos qualitativos de um bem e o valor de troca às proporções quantitativas envolvidas nas trocas.

As definições de Marx (1867/1990) chegam férteis até os tempos atuais, quando Bowman e Ambrosini (2000) enveredam por uma definição coerente de valor na literatura da Administração Estratégica. Para esses nossos contemporâneos, **valor de uso** “refere-se às qualidades específicas de um produto percebido pelos clientes em relação às suas necessidades.... Assim, julgamentos sobre valor de uso são **subjetivos**, eles pertencem ao **consumidor individual**. Em outras palavras, valor de uso é **percebido pelo cliente**” (Bowman & Ambrosini, 2000, pp. 2-3, grifo nosso). O **valor de troca**, por sua vez, “refere-se ao preço. É o *montante monetário* realizado em um *ponto específico no tempo* quando a troca de bens é concretizada” (Bowman & Ambrosini, 2000, p. 3, grifo nosso).

Mais de um século se passou após o trabalho de Marx (1867/1990), e percebe-se que as definições conceituais dadas por Bowman e Ambrosini (2000) podem ser consideradas como equivalentes às definições dadas pelo primeiro. Por que, então, ainda está se discutindo o conceito de valor? Marx continua sendo um ilustre desconhecido? Sua conceituação já não é ponto pacífico? O que chama a atenção nas definições de valor anteriormente mencionadas é o caráter casual dos dois conceitos; enquanto o primeiro, valor de uso, é subjetivo e prioritariamente individual, o segundo, valor de troca, é localizado no tempo e no espaço, ou seja, especificamente situacional. Esses valores derivam de uma unicidade do indivíduo que utiliza o bem adquirido, e de uma unicidade da situação em que ocorre a aquisição (troca). Dessa forma, a definição coerente de valor não deve ser adotada passivamente (*taken-for-granted*) para a construção de teoria, ou para o estabelecimento de relações entre conceitos, que é ponto de indefinição na literatura. Como teorizar sobre um aspecto que parece ser meramente casual?

Para explicitar as implicações teóricas dessas definições de valor, as pesquisas e a literatura concentram-se na distinção e na explicação de outros dois aspectos do valor: a criação de valor e a captura do valor. O valor criado consiste na aquisição de um *input* com determinando valor de uso que resultará em um *output* com um novo valor de uso superior ao primeiro (Bowman & Ambrosini, 2000). Lepak, Smith e Taylor (2007) discutem a criação de valor pela perspectiva do comprador e de sua avaliação da novidade, bem como da adequação do novo produto. Apesar de constituírem critérios apropriados para avaliação da criação de algo novo, a definição adotada pelos autores muito mais confunde criação de valor e inovação do que esclarece o primeiro. Um sistema de distribuição de alimentos que termina em um supermercado, por exemplo, cria um alto valor para o cliente, na medida em que reúne, a um baixo custo, uma coleção de itens básicos para a vida das pessoas em um mesmo lugar. Assim, perfaz um alto valor agregado (criando valor de uso) sem necessariamente inovar. Então, criar valor e inovar são atividades distintas, mas intimamente relacionadas.

À parte as confusões, a criação de valor pode ser resultado do trabalho humano (Marx, 1867/1990), do trabalho empreendedor (Bowman & Ambrosini, 2000), do conhecimento (Coff, 2010), de recursos (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2006) ou de atividades distintivas da firma (Porter, 1985, 1996). Além disso, muitos são os apontamentos sobre os determinantes da criação de valor, tais como mercados virtuais, cadeias de valores, inovações *schumpeterianas*, recursos da firma, redes estratégicas, economia de custos de transação (Amit & Zott, 2001), recursos humanos, unidades de custos de economia/retorno de escala, infraestrutura da firma e estratégia (Pitelis, 2009).

O debate sobre uma teoria do valor remonta aos economistas clássicos e neoclássicos, em que o valor ou era estabelecido pela quantidade de trabalho ou pela utilidade do bem. A primeira perspectiva é introduzida por David Ricardo – no livro *The Principles of Political Economy and Taxation*, de 1817 (1 Ed) – e, de uma forma geral, está também inserida no trabalho de Marx (1867/1990). Nesta, a utilidade era uma característica de qualquer bem que possuísse valor, mas o valor era determinado pela quantidade de trabalho para produzir o bem. Ainda no final do século XIX, transformações tecnológicas, econômicas e sociais, com telégrafos, ferrovias, financiamento pelas bolsas de valores, urbanização e formação das grandes empresas, o alcance dos negócios e a dinâmica competitiva trouxeram uma virada à perspectiva sobre o valor, inicialmente com William S. Jevons, no livro *The*

*Theory of Political Economy*, de 1871. Jevons realiza críticas a Ricardo e, em essência, discorda de que o valor seja determinado pelo trabalho, afirmando que o é pela utilidade. Essa utilidade é individual e o uso de cálculo diferencial de uma função utilidade originaria a Teoria da Utilidade Marginal. Apesar de ter sido quase universalmente descartada pelos economistas ortodoxos, a teoria valor-trabalho é resgatada na segunda metade do século XX, e o debate entre utilidade e trabalho segue (Hunt, 2005).

Esse debate secular não está resolvido, e uma nova perspectiva surge para a criação de valor em que a ideia de criação deste está migrando de uma abordagem industrial (produtiva) para uma de cocriação (ou coprodução), na qual o comprador também exerce sua função na produção do valor (Prahalad & Ramaswamy, 2000; Ramírez, 1999). Essa nova percepção desafia a perspectiva tradicional de oferta e demanda (Prahalad & Ramaswamy, 2004) e explora a criação de valor nas relações fornecedor-produtor-consumidor, bem como os impactos positivos que essas interações provocam no desempenho da firma (Chatain, 2011).

Em um contexto, portanto, de interação de uma cadeia de firmas – ou sistema de valor (Porter, 1985) – que se alinha para a cocriação deste, ganha relevância a postura colaborativa para o valor criado.

O valor criado por determinada firma é fruto de um trabalho compartilhado entre diversas outras firmas e pessoas, sendo, então, também compartilhado por essa diversidade de atores ao ter atributos expostos ao domínio público (Barzel, 1989). Por outro lado, o que determina a troca, o valor capturado e, conseqüentemente, a lucratividade de uma firma, é principalmente seu poder de barganha (Bowman & Ambrosini, 2000; Brandenburg & Stuart, 1996; Coff, 2010). Esse ponto já estava explícito em Porter (1980) com o modelo da análise da indústria por meio das cinco forças competitivas. Bowman e Ambrosini (2000) assim especificam a questão:

Lucros serão determinados através das trocas que a firma realiza com esses vendedores de recursos (incluindo vendedores de trabalho) e clientes [compradores]. Essas trocas são função de relações percebidas de barganha entre compradores e vendedores (Bowman & Ambrosini, 2000, p. 9).

O conceito de captura de valor existe em decorrência da dificuldade que a firma que criou o valor enfrenta para reter o valor criado total. Como há cocriação, há compartilhamento de valor e, frequentemente, apenas uma parte do total de valor criado é retida pela firma criadora. A outra parte, a não retida, é o “desvio de valor” (Lepak *et al.*, 2007, p. 187). O montante de valor capturado depende do poder de barganha do retentor de valor e, segundo os mesmos Lepak *et al.* (2007), esse poder é determinado pela competição (forças de mercado) e por mecanismos de isolamento (barreiras à imitação do valor). Pitelis (2009) vai além e sugere quatro determinantes para a captura de valor: as barreiras de entrada de Bain (1956); as estratégias genéricas de Porter (1980); a eficiência gerada por estratégias de integração, cooperação e diversificação; e os recursos e capacidades internas da firma que são difíceis de imitar.

Criação e captura de valor, portanto, são atividades distintas e que exigem estruturas organizacionais e práticas diferentes e, em alguns casos, conflitantes. Assim, há um *trade-off* entre criação e captura a ser balanceado (Pitelis, 2009). É na tarefa de balanceamento do *trade-off* que Pitelis (2009) desenvolve um *framework* de coevolução, no qual há interações entre as atividades simultâneas de criação e captura de valor. Além disso, este é dividido em múltiplas dimensões que carregam diferentes sentidos. Essa característica de multiplicidade de tipos de valores, concatenada pelas interações de diversos atores, demanda uma análise das relações estabelecidas entre as dimensões do valor. A tarefa de conexão passa, assim, a ser necessária.



## Como os Diferentes Sentidos de Valor se Relacionam

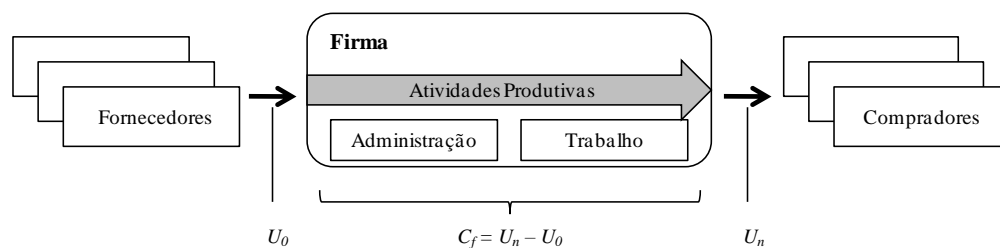
As definições de valor contemplam um território rico e diverso, sendo que suas dimensões remetem a diferentes tipos de atores, de naturezas distintas e finalidades variadas. Enquanto o valor de uso satisfaz uma necessidade de uma pessoa ou firma, na medida em que tem uma utilidade específica, o valor de troca é um valor monetário, econômico, definido pelo contexto situacional. O primeiro é individual e de caráter mais relacionado à produção, e o segundo é econômico e contextualmente mensurado. Além de o espectro de possibilidades de relações a ser estabelecido ser amplo, a fundamentação lógica das justificativas das relações estabelecidas também não é simples, impondo um esforço mais focado em apenas alguns apontamentos, evitando os riscos de associações frágeis.

É certo também que o valor de uso é um aspecto ligado tanto ao comprador quanto ao produtor na percepção de utilidade. Apesar de a literatura definir valor de uso para o consumidor final, considera-se aqui que uma firma, ao adquirir recursos para seu processo produtivo, percebe, também, um potencial transformacional daquilo que é comprado de seus fornecedores. Esse valor de uso inicial é, de alguma forma, manipulado no que se pode chamar **processo produtivo**, resultando em um novo valor de uso que será vendido. A firma, portanto, adquire valor de uso inicial, e transforma-o em um novo valor de uso, que será maior que o inicial e, portanto, maior que os custos de produção. A diferença entre o novo valor de uso ( $U_n$ ) e o valor de uso inicial ( $U_0$ ) é o valor criado pela firma ( $C_f$ ), como mostra a Equação seguinte (1):

$$C_f = U_n - U_0 \quad (1)$$

Esta primeira relação estabelecida liga, portanto, valor de uso, comprador e firma. O valor de uso é mensurado a partir da percepção do produtor. A firma, ao identificar essa percepção, adquire os recursos (valores de uso inicial) que potencialmente podem ser transformados em novos valores de uso, alinhados às expectativas de seus compradores. A criação de valor ocorre, portanto, a partir da avaliação das necessidades dos compradores da firma e, pelas atividades do processo produtivo, quando a necessidade é materializada em um produto/serviço. Nesse ponto específico, o Marketing pode oferecer opções de caminhos a prosseguir, visto que o valor criado ( $C_f$ ) precisa passar pelo crivo do mercado (Alderson, 1957, 1965; Zeithamal, 1988). Assim, o valor criado ( $C_f$ ) não representa toda a história do valor.

A firma, nessa perspectiva, é um conjunto de recursos e atividades de transformação (Penrose, 1959; Rumelt, 1984). A capacidade da administração em identificar as necessidades dos compradores e selecionar os recursos (valores de uso iniciais) a serem adquiridos, bem como realizar o trabalho de combinar e transformar (criação de um novo valor de uso) influencia o grau de alinhamento entre valores de uso inicial, atividades produtivas e valores de uso finais. Quanto mais adequado (*fit*) esse alinhamento (Miles & Snow, 1994), maior será o valor criado, ou seja, maior será a vantagem diferencial (Alderson, 1965) ou a vantagem competitiva, como representado pela Figura 2.



**Figura 2.** Relação Valor de Uso, Atividades da Firma e Criação de Valor.

As principais fontes de criação de valor de uso, ou seja, os fatores capazes de originar novos valores de uso, são: (a) os fornecedores de recursos (pela qualidade ou preço); (b) a própria

Administração, na tarefa de identificar necessidades de compradores, selecionar insumos (recursos e trabalho), direcionar o trabalho nas atividades produtivas de combinação e transformação; (c) as rotinas na execução das atividades produtivas propriamente ditas (ou capacidades da firma); e (d) o trabalho empreendedor e o próprio **estoque** de conhecimento da firma (Bowman & Ambrosini, 2000; Coff, 2010; Nelson & Winter, 1982). O alinhamento complexo que ocorre entre esses atores pode constituir uma variedade de possibilidades de arranjos de valor, variando a intensidade de utilidade atribuída pelo comprador, explicando a heterogeneidade de valor criado pelas firmas e, até mesmo, o posicionamento da firma no seu ambiente competitivo. Embora possa parecer que os administradores desfrutem de ampla liberdade para definir infinitos arranjos de valor possíveis, propõe-se, devido à historicidade da firma arraigada em suas rotinas (Nelson & Winter, 1982), que esses arranjos sejam limitados a um feixe restrito e idiossincrático de possibilidades.

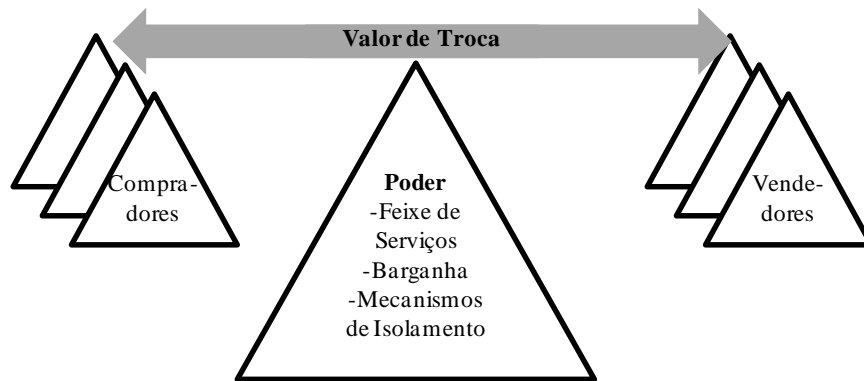
Entretanto, a criação de valor em si não garantirá a rentabilidade (desempenho persistentemente superior) da firma, pois as atividades desempenhadas pela mesma não levam à margem adicional de valor, como o modelo Porteriano da cadeia de valores (Porter, 1985) prega. Esse valor criado pela firma é, em parte ou na sua totalidade, disputado pelos demais *players*. Ao se tratar de Administração Estratégica, o que está sendo discutido é o desempenho no longo prazo, e a criação de valor (de uso) não leva diretamente a esse resultado estratégico almejado. Para chegar ao desempenho da firma, a discussão passa a ser na distinção entre criação de valor e captura de valor. O valor criado pela firma frequentemente não coincide com o valor capturado, pois esse valor criado pode ser capturado por outrem e/ou a firma pode capturar valor criado por outrem; esse problema de captura de valor torna-se palpável durante a relação de troca.

Ao tratar a troca entre firmas ou entre agentes econômicos, o tópico central passa a ser a assimetria de poder e de informações entre os *players*. Esse tópico é derivado de um *fit* mais ajustado entre o comprador e vendedor. A firma possuidora de um produto mais **desejado** (valor de uso superior) poderá tornar-se mais atrativa ao comprador, criando uma posição vantajosa para a captura de valor. Em outras palavras, a firma A, que possui maior número de serviços – combinação de recursos pelos administradores (Penrose, 1959) – do que a firma B, poderá manipular o valor de troca de maneira mais flexível, pois terá maior probabilidade de oferecer um *fit* mais ajustado, e seu produto/serviço ser mais valorizado pelo comprador (valor de uso). Isso indica que a captura de valor é disputada não só na relação vendedor-comprador, mas também na disputa de compradores (entre concorrentes), em uma competição ampliada conforme o modelo das cinco forças competitivas (Porter, 1980).

Além da quantidade de serviços criados pela firma, a assimetria pode advir do poder de mercado, como já é tradicionalmente explorado na literatura de Administração Estratégica. O modelo das cinco forças competitivas (Porter, 1980) esclarece como analisar as forças de mercado para manter um posicionamento vantajoso de barganha, traduzido em estratégias genéricas (Porter, 1985). Esse posicionamento obtido pode ser incrementado e mantido por mecanismos de isolamento (Rumelt, 1984), muito bem explorados na literatura de RBT, tais como: condições históricas únicas (Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989); rotinas aprendidas com o tempo e que formam feixes específicos e idiossincráticos de serviços (Nelson & Winter, 1982; Teece, Pisano, & Shuen, 1997); incertezas de imitabilidade (Barney, 1986; Lippman & Rumelt, 1982); impossibilidade de aquisição de recursos necessários no mercado de fatores (Barney, 1986); e ambiguidade causal (Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Lippman & Rumelt, 1982; Peteraf, 1993).

A assimetria, portanto, é a balança que define para que lado o valor a ser capturado se inclinará: entre vendedores (incluindo a concorrência) ou compradores (que também competem entre si para maximizar o valor adquirido). A assimetria possibilita à empresa influenciar o valor de troca do produto e serviço, moldando, assim, a relação de troca a ser estabelecida e a direção do fluxo do valor (Figura 3).

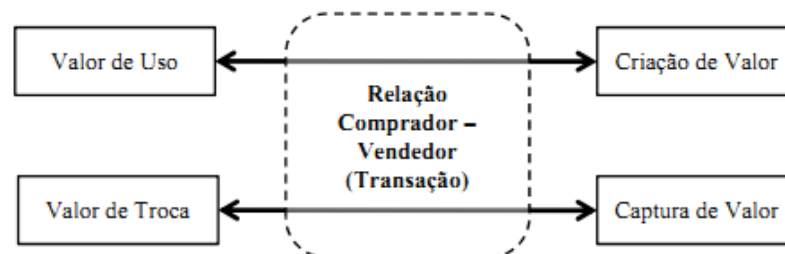




**Figura 3.** Relação entre Valor de Troca, Poder de Barganha, Compradores e Vendedores.

Apesar de parecer uma relação simples e direta entre duas partes, a competição pela captura de valor ocorre em uma rede ou em um sistema de empresas. O modelo das cinco forças competitivas de Porter (1980) ilustra essa competição estendida de maneira clara, pois a firma disputa realização de trocas e fluxos de valor nas trocas realizadas com uma multiplicidade de atores e em diferentes contextos (local e tempo). Pode-se encarar esse complexo arranjo de *players* como um sistema em que alguns estados estáveis (Bertalanffy, 1968) são constantemente atingidos, como um mecanismo de governança capaz de estruturar as trocas ocorridas e delinear os fluxos de valores principais.

Em síntese, a relação entre compradores e vendedores (**transação**) é o ponto em comum para os diversos sentidos dados ao valor. Em relação ao uso, este é mensurado a partir da perspectiva do comprador, sendo que os vendedores tentam identificar essa percepção de valor e, dessa forma, criá-lo para conquistar esse comprador. O valor é materializado no momento da troca, em que comprador e vendedor chegam a um acordo. Esse é o momento em que o vendedor vence uma disputa com seu concorrente e, concomitantemente, tenta balancear uma disputa com o próprio comprador, a fim de definir o montante de valor a ser capturado pelas partes. O valor depende, portanto, de um arranjo sistêmico de trocas (Figura 4).



**Figura 4.** Relação Comprador-Vendedor (Transação) no Centro dos Sentidos Dados ao Valor.

A perspectiva do comprador para a mensuração e precificação do valor será tratada na seção seguinte.

### Lucro do Consumidor e seu Papel na Vantagem Competitiva

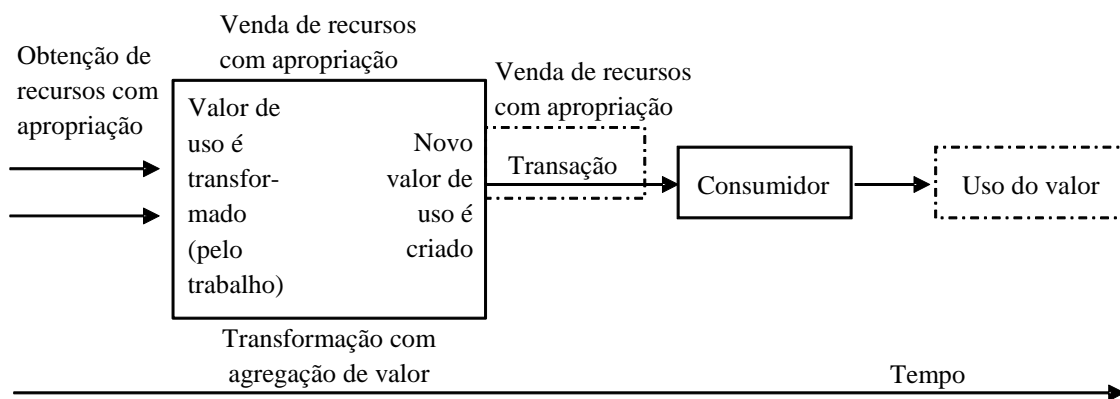
De maneira geral, toda transação depende não apenas do vendedor e do comprador, mas também daquilo que se costuma chamar de relação custo-benefício do produto. Ou seja, é a avaliação do preço praticado versus os benefícios ou a qualidade e os valores embutidos no produto. Para o vendedor, a melhor escolha seria oferecer o produto com o maior preço possível e o menor custo total. Já para o comprador, a maior qualidade com o menor preço. Assim, *a fortiori*, há um conflito de interesses entre as partes, sendo necessário encontrar um ponto intermediário entre esses extremos para que a transação se realize. O lucro do consumidor é a diferença entre o valor total percebido no

produto e o seu preço real praticado. Caso haja percepção pelo consumidor de que o produto está subvalorizado em relação ao preço real, então o consumidor se sente com vantagens. Para Bach, Flanagan, Howell, Levym e Lima (1987) e Bowman e Ambrosini (2000), os compradores procuram escolher os produtos que proporcionam maior lucro e satisfação para eles. Assim, a criação do valor que iniciou na produção da firma deve ser alvo não apenas de captura de valor no mercado, mas também de alcançar uma perspectiva de lucro para o consumidor.

A respeito da avaliação dos produtos pelos consumidores, estes fazem inferências sobre aqueles a partir de uma variedade de pistas (Bowman & Ambrosini, 2000). Por exemplo, no caso do mercado vinícola, o vinho pode ser avaliado pelo formato e pelo peso da garrafa, bem como pelo tipo de rótulo (plástico, papel brilhante, papel vergê, papel com letras douradas, madeira, etc.), figuras (brasão, medalhas, desenhos bucólicos, etc.), informações técnicas, de tipo de uva, safra, etc.

O valor percebido pelos consumidores está baseado em suas crenças a respeito do produto, suas necessidades, experiências, desejos, conhecimentos, contextos de compra e uso, e expectativas (Bowman & Ambrosini, 2000; Schiffman & Kanuk, 2000). Hunt e Morgan (1995) incluem também, neste momento, os recursos que produziram o produto; com isso, a criação do valor ultrapassa a simples questão de produzir algo, no aspecto técnico objetivo, e se esmiúça na fronteira de influenciar e alterar o estado de espírito, os sentimentos e as emoções do consumidor (Cheal, 2008). De acordo com Czinkota, Kotabe e Mercer (1997), são os benefícios esperados os principais motivadores da compra e não os atributos físicos dos produtos.

Outra questão apontada por Dodds, Monroe e Grewal (1991) diz respeito à influência do lojista e da marca na avaliação do valor percebido pelo consumidor. Lojas mais arrumadas e marcas mais reconhecidas favorecem a percepção da qualidade e do valor do produto. Assim, o caráter do valor como aspecto mais intrínseco à produção ou à indústria acaba se tornando elemento complexo de análise e de operacionalização, em função da necessidade de incluir agora a avaliação do valor pelo consumidor. O consumidor não apenas se torna cada vez mais ativo e participativo no processo de cocriação do valor, mas valorizado por seu papel de direcionador das mudanças. Deste modo, a questão do valor de uso, valor criado, valor de troca, valor percebido e uso do valor pelo consumidor formam a seguinte relação (Figura 5):



**Figura 5.** O Processo de Criação e Transação de Valor.

Fonte: adaptado de Bowman e Ambrosini (2000, p. 8).

O consumidor foi muitas vezes esquecido ou subvalorizado em relação à importância central que ocupa na estrutura da vantagem competitiva. É pelo lucro auferido na compra pelo consumidor, mesmo que seja imaginário, que se viabiliza a realização da venda. A não ser em casos extremos, como produtos comprados em situação de urgência ou de desequilíbrio de mercado, que o consumidor pagará com ágio. Outros aspectos relevantes são o conhecimento, as habilidades e as experiências do consumidor, que podem auxiliar na cooperação com a própria empresa. Cita-se, por exemplo, o caso de vinícolas que produzem vinhos ícones e se beneficiam da melhor informação e preparo de consumidores brasileiros. Estas não apenas cooperam com a empresa por meio da compra, mas

também auxiliam na formação de um mercado cada vez mais exigente e preparado para distinguir os bons vinhos daqueles mais ordinários. A finalidade da firma é criar consumidores, como diria Peter Drucker (1974). Tal firma passa a existir quando o empreendedor vislumbra uma adição de valor de uso, um novo valor de uso para os compradores.

Outra implicação da cocriação é o papel colaborativo que os lojistas e varejistas em geral podem exercer para a indústria. Tal questão aparece pela influência que eles exercem sobre a percepção do produto pelo consumidor. Cada vez mais a vantagem competitiva se torna mais fragmentada e multidimensional, não dependendo exclusivamente de um único *player* da cadeia, nem de um único aspecto do valor.

## Implicações Teóricas para a Vantagem Competitiva

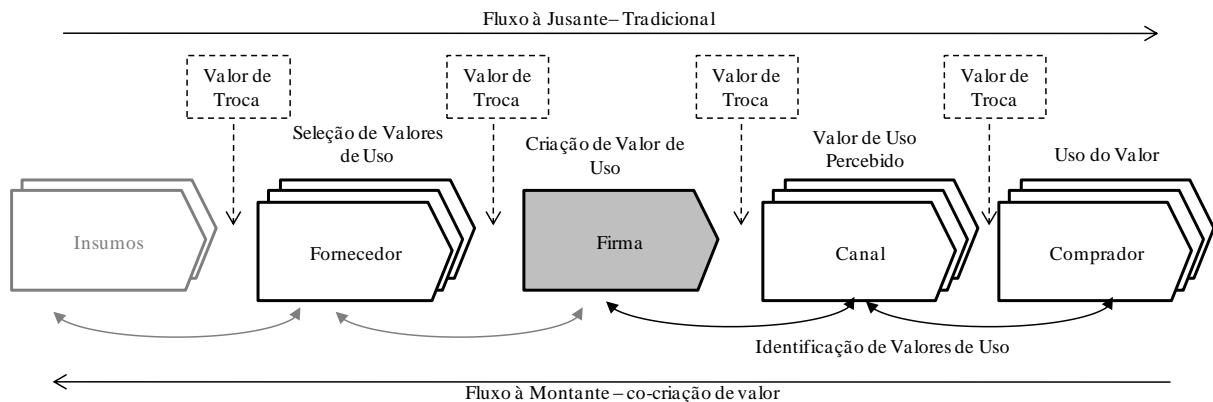
Uma das questões centrais da pesquisa no campo da Administração Estratégica está relacionada à busca de explicações para a heterogeneidade de desempenhos entre firmas, mesmo dentro de uma mesma indústria. Para isso, “[o]s pesquisadores da Estratégia fundamentam-se em diversas tradições da economia para desenvolver teorias de como as decisões gerenciais levam ao desempenho econômico superior, frequentemente chamado de vantagem competitiva” (Grahovac & Miller, 2009, p. 1192). Nas definições do conceito de vantagem competitiva, o valor tem papel fundamental. No entanto, ao tratar das teorias de vantagem competitiva, os pesquisadores em geral deixam a questão do valor de lado e concentram-se em recursos, capacidade, setor industrial, atividades e poder de mercado, levando à desconexão entre as teorias de vantagem competitiva e heterogeneidade de desempenho (Coff, 2010; Grahovac & Miller, 2009; Hoopes, Madsen, & Walker, 2003). Cita-se, por exemplo, a questão da renda Ricardiana da terra explorada por Barney e Arikan (2001). Para os autores, terras mais férteis incorrem em custos menores de produção. Por outro lado, quanto maior for a demanda por produção, terras menos férteis tendem a ser utilizadas, pois o preço do produto compensa o aumento dos custos. O inverso pode acontecer também. Terras férteis são inelásticas e, assim, há certa vantagem em possuí-las. Para Barney e Arikan (2001, p. 141): a RBT “sugere que numerosos recursos usados pelas empresas são inelásticos no fornecimento e são fontes possíveis de renda econômica”. No caso, a renda econômica é o pagamento para o dono dos fatores produtivos, além do mínimo requerido para aplicar tais fatores na produção (Barney & Arikan, 2001).

Ainda outro aspecto pouco explorado em relação à vantagem competitiva é o caso da quase-renda. De acordo com Saes (2008, p. 35), a existência de recursos específicos e diferenciados “cria uma quase-renda, definida pela diferença entre o valor gerado na atividade específica e o seu melhor uso alternativo”. Além disso, a questão da especificidade dos ativos e recursos é elemento chave para o diálogo entre a RBT, a APE e mesmo a Teoria dos Custos de Transação (TCT). “Contudo, Foss (2005) ressalta que o conceito de especificidade necessita ser refinado e relacionado em um contexto maior, no qual a quase-renda para vários tipos de conhecimento produtivo seja determinada” (Foss, 2005 como citado em Saes, 2008, p. 55).

Percebe-se que as questões mais fundamentais do campo da estratégia ainda estão nebulosas e as relações de causa-e-efeito entre os aspectos centrais são frágeis. Nesse trabalho, o valor é colocado como aspecto central de análise estratégica, pois a firma, no uso de seus recursos (atividades/capacidades) cria valor e conduz a competição na tentativa de capturar o valor, chegando ao desempenho. Além disso, o conceito de criação de valor é estendido, envolvendo a seleção de *inputs* de produção adequados, passando por um processo produtivo sintonizado com o consumidor na criação de novos valores de uso, avançando para o incremento do valor percebido pelos canais de distribuição e chegando ao consumidor, culminando no uso do valor. Essa é uma relação em cadeia, resgatando o conceito de sistema de valor de Porter (1985) e ficando próximo do *Supply Chain Management*, porém, além do fluxo tradicional a jusante há um fluxo de informações e atividades a montante, ou seja, o processo de cocriação está presente.

A visão ampliada oferecida pelo sistema de firmas indica que a vantagem competitiva está relacionada ao alinhamento entre os atores do sistema, como uma governança entre firmas. Esse relacionamento entre as firmas e consumidores pode ser representado por categorias contratuais, ou seja, como uma ampliação do conceito de firma como nexos contratuais (Coase, 1937) para o sistema de firmas (Williamson, 2008; Zylbersztajn & Farina, 1999). Apesar da analogia com a Economia dos Custos de Transação (ECT), a governança entre que determina a vantagem competitiva não é primariamente uma governança de eficiência (custos), mas de construção de um **pacote** de valor por meio do alinhamento de diferentes tipos de valor.

Assim, há uma alteração do conceito Coasiano da natureza da firma e, inspirado em Prahalad e Ramaswamy (2000), passa a ser considerada a finalidade da firma como cooptação de consumidores. O ponto de partida, dessa forma, é o consumidor e seus desejos, sentimentos e necessidades. A identificação dos valores de uso desencadeia a seleção daqueles que são transformados, incrementados, lançados aos olhos do consumidor (criação de valor e valor percebido) para, então, serem consumidos (uso do valor de uso). Antes, durante e após o uso do bem, o consumidor e os elos do sistema de firmas captam informações, formam *insights*, inovam, testam e executam tarefas. Estas refletem para frente e para trás na cadeia, transformando em um processo recursivo e dependente da heurística do estrategista, que percebe, intui, pesquisa, planeja e deixa emergir suas ações. Não é um processo eminentemente formalizado, mas também não é apenas arte e pode ser visualizado pela Figura 6.



**Figura 6.** Valor e Vantagem Competitiva.

Há, por conseguinte, dois problemas básicos: o da adaptação e o da distribuição. O problema de adaptação refere-se ao alinhamento a ser obtido entre os atores do sistema de firmas e sobre os limites das firmas. A ECT, novamente, traz *insights* elucidativos, mostrando dois modos de adaptação: o modo autônomo (Hayek, 1945) – mercado – e o modo cooperativo (Barnard, 1938), ou seja, mercado ou integração vertical. Mais uma vez, o conceito da ECT é modificado, pois a firma passa a existir quando ela fornece uma adição de valor e a decisão de integração vertical (*make-or-buy*) não é apenas uma decisão de eficiência, mas também estratégica, no sentido de criação de valor.

O segundo problema, o da distribuição, refere-se à distribuição do valor gerado no sistema. Nesse ponto, as relações de poder são decisivas, e não derivam apenas do tamanho da firma (poder de mercado), mas também dos serviços que a mesma desempenha com os recursos disponíveis e nos mecanismos de isolamento que ela pode construir. O problema da distribuição é um dos problemas centrais da Administração Estratégica, pois a vantagem competitiva depende da capacidade de reter o valor criado e transacionado na cadeia. A estratégia, portanto, não é assunto apenas para as empresas que conseguem exercer poder de mercado, pois uma firma pode agir estrategicamente ao lidar com outras empresas com maior poder de barganha. Isso refletirá nos valores de trocas levados a termo entre as partes.

A razão de ser da firma é uma expectativa de valor, um valor conjecturado (Pitelis, 2009), que é criado durante sua existência e capturado conforme suas interações com os demais *players* (estratégia),

resultando no desempenho estratégico e, também, influenciando no estado de espírito, nos sentimentos e emoções do consumidor. A transação é o ponto que reúne o valor de troca e o valor de uso, ou seja, é o ponto central para mapear os mecanismos de governança entre firmas. Entender os relacionamentos existentes entre os elos da cadeia que formam o sistema e, dessa forma, traduzi-los em arranjos contratuais é ponto focal para uma teoria da vantagem competitiva.

Seguindo a tradição de Commons (1934) e Williamson (1975, 1985), a argumentação levada a termo ao longo desse texto indica que o ponto em comum dos sentidos de valor é a transação. Por outro lado, Bowman e Ambrosini (2000) nos incitam com a questão do valor. Soma-se a isso o fato de o valor ser a fonte fundamental para a vantagem competitiva, como apontam tanto Porter (1980, 1985) quanto a RBT (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Assim, os custos de transação podem ser vistos sob a perspectiva do valor da transação.

A vantagem competitiva não é fruto apenas da posse de recursos competitivos ou do poder de mercado em uma estrutura industrial. A vantagem origina-se do valor que é criado pela conexão do externo com o interno. O posicionamento da firma é obtido pelos serviços (Penrose, 1959) que ela executa e pela combinação de recursos que utiliza. Esse posicionamento define as relações que a firma estabelece e suas assimetrias de poder, posicionamento e informação. Desta forma, a vantagem competitiva é determinada pela governança de um sistema de firmas, guiado pelas vontades e desejos do consumidor.

## Considerações Finais

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. O primeiro ponto permeia aspectos da natureza da firma, na medida em que a aborda como um valor conjecturado pelo empreendedor (Pitelis, 2009). A firma passa a existir quando o empreendedor vislumbra uma adição de valor de uso, ou seja, um novo valor de uso para os compradores. Em uma visão sistêmica (sistema de valor), uma nova firma é um novo elo da cadeia, que passa a existir quando a “internalização” de uma transação que ocorria no mercado aberto (entre elos do sistema) é possível pela perspectiva de um maior valor agregado. Como afirmado anteriormente, essa é uma corrupção do argumento *Coasiano* (Coase, 1937), pois a natureza da firma não se relaciona apenas à economia dos custos de transação, mas à **agregação de valor pela transação** (incremento de valor da transação).

O segundo ponto atinge diretamente o que está sendo chamado de natureza da estratégia. A estratégia é um fenômeno oriundo da competição, da rivalidade entre firmas e consumidores que disputam um valor. A essência da estratégia está em executar ações para realizar a captura de um valor superior, ou seja, a essência de uma estratégia competitiva é a realização de valor. Novamente adotando a visão sistêmica (sistema de valor), a estratégia competitiva pode ser visualizada como um mecanismo de governança em que as relações (transações) entre os elos da cadeia se configuram para maximizar a captura de valor. Nessa perspectiva, coordenadores da cadeia, isto é, aqueles que possuem um poder de atuar nas configurações das estruturas de governança, possuem um posicionamento estratégico vantajoso para determinar os fluxos de valor. Uma teoria da vantagem competitiva, em um paradigma do valor da transação, poderia explorar as características das transações e os mecanismos de governança provenientes dos tipos de transações entre os *players*.

A visão econômica da estratégia tem esquecido o papel das pessoas (administradores e consumidores) na produção do fenômeno estratégico. A visão da teoria econômica funciona para dados agregados que escondem as idiosincrasias e as peculiaridades dos contextos das decisões. A Administração, por sua vez, age justamente nessas diferenças, pois são essas especificidades que produzem a heterogeneidade de desempenhos, conduzindo, portanto, aos determinantes da vantagem competitiva. Assim sendo, apesar dos avanços no campo estratégico nos últimos anos, principalmente



com o desenvolvimento da RBT, as questões do valor e de sua criação e captura ainda se encontram necessitadas de estudos e maiores consolidações para o entendimento da área. Tais aspectos foram destacados nos artigos críticos de Priem e Butler (2001) e, mais recentemente, em Kraaijenbrink, Spender e Groen (2010). Entretanto, com o artigo seminal de Bowman e Ambrosini (2000), a RBT vem se aproximando do consumidor e de aspectos considerados essencialmente marxistas, como o valor de uso e o valor de troca. Não que tais conceitos tenham sido criados por Marx, mas foi ele quem mais trabalhou com estes até então.

Aspectos do valor são essenciais para o entendimento do surgimento e da manutenção da vantagem competitiva, entendida aqui como sendo o diferencial que a empresa consegue, a partir do valor para satisfazer seus compradores, e que não pode ser implementado com facilidade pelos concorrentes (Barney, 1991; Porter, 1985). Assim, não apenas a produção, mas também a transação é determinante na construção da vantagem competitiva, incluindo também o papel participativo do consumidor. “Os consumidores são os árbitros dos valores” escreve Priem (2007, p. 1). É por meio da compra e do uso do valor que o próprio produto se realiza, como nos lembra Marx (1867/1990). Entender aspectos do comportamento do consumidor e do uso idiossincrático de seu consumo auxilia a empresa no seu planejamento de produção e de pesquisa e desenvolvimento para inovar.

A questão estratégica, no entanto, não se fecha apenas com a transação e com o consumo; há algo mais além, talvez até maior que a própria questão de administração, mas que não pode ficar de fora da estratégia. Fenômenos complexos não podem se limitar à visão de apenas uma única disciplina. Assim como o produto tem seu aspecto objetivo, técnico de produção e de comercialização, também tem seu lado lúdico, subjetivo, fantasioso, fragmentado, que influencia os estados de espírito, os sentimentos e as emoções dos consumidores. É nesse reino, que desafia e complementa o lado racional, ainda que limitado, bem como o tempo e a consciência, que parece surgir a próxima estação para a estratégia e o entendimento da vantagem competitiva. Aspectos do inconsciente, da lembrança e da memória, o lado criativo e oculto da pessoa influenciam na escolha, no uso, na avaliação, na reflexão e na representação da interação produto-pessoa *ex-ante*, durante, *ex-post* consumo. Assim, tanto o lucro do consumidor quanto o uso do valor de uso são apenas alguns aspectos que refletem a ponta do *iceberg*, que é o próprio ser humano paradoxal em sua plenitude e incompletude de emoções, sentimentos e variações de estados. A aproximação, portanto, da estratégia com campos do saber humano, como a filosofia, as artes e a própria antropologia do consumo, são alguns aspectos que podem contribuir para o avanço da área.

O fenômeno da estratégia é complexo e exige não apenas base teórica, mas também base empírica. Fica este último ponto discutido acima como sugestão de pesquisas futuras, bem como a continuação do desenvolvimento do entrelaçamento do valor com outras disciplinas. Sugere-se, por exemplo, a escultura social do artista alemão Joseph Beuys (1990), ou, ainda, a necessidade de recuperação de uma teoria integradora que ligue o lado econômico com o emocional, como é o caso de *A Riqueza das Nações* e da *Teoria dos Sentimentos Morais*, de Adam Smith. Pode-se também sugerir estudos sobre diferentes cocriações de valor em ambientes de agronegócios, tais como os cafés diferenciados estudados por Saes (2008). Isso favorece também a aproximação com a renda da terra de Ricardo e as observações feitas por Barney e Arian (2001). Outra possibilidade é a aproximação do cocriação de valor da RBT com as teorias financeiras, principalmente aquelas relacionadas à mensuração do capital intelectual (Basso, Kimura, & Aguiar, 2010).

O presente estudo tem como limitações, além de seu caráter exploratório e preliminar, as próprias visões, vieses e tendências pessoais dos autores.

**Artigo recebido em 18.07.2011. Aprovado em 20.01.2012.**



## Referências

- Alderson, W. (1957). *Marketing behavior and executive action: a functionalist approach of marketing theory*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Alderson, W. (1965). *Dynamic marketing behavior: a functionalist theory of marketing*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520. doi: 10.1002/smj.187
- Bach, G. L., Flanagan, R., Howell, J., Levym F., & Lima, A. (1987). *Microeconomics*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to new competition: their character and consequences for manufacturing industries*. Boston: Harvard University Press.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. New York: John Wiley & Sons.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241. doi: 10.1287/mnsc.32.10.1231
- Barney, J. B. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Barney, J., & Arian, M. (2001). The resource-based view: origins and implications. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *Handbook of strategic management* (pp. 124-188). Oxford: Blackwell Pub.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2006). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Barzel, Y. (1989). *Economic analysis of property rights*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Basso, L. F. C., Kimura, H., & Aguiar, J. F. (2010). Intellectual capital and value creation in the production and assembly of vehicles and auto-parts sector in Brazil: a panel data analysis. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 6(8), 15-25.
- Bertalanffy, L. (1968). *General system theory*. New York: George Braziller Inc.
- Beuys, J. (1990). *Energy plan for the western man*. New York: Four Walls Eight Windows.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in Strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1-15. doi: 10.1111/1467-8551.00147
- Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5-24.
- Chatain, O. (2011). Value creation, competition and performance in buyer-supplier relationships. *Strategic Management Journal*, 32(1), 76-102. doi: 10.1002/smj.864
- Cheal, J. (2008). The landscape of experience: exploring the internal realms of states, emotions and feelings. *The GWiz Learning Partnership*, 2(1), 60-77. Recuperado em 10 fevereiro, 2011, de <http://www.gwiztraining.com/Landscape%20of%20Experience.pdf>

- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405. doi: 10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x
- Coff, R. W. (2010). The coevolution of rent appropriation and capability development. *Strategic Management Journal*, 31(7), 711-733. doi: 10.1002/smj.844
- Commons, J. R. (1934). *Institutional economics*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Czinkota, M. R., Kotabe, M., & Mercer, D. (1997). *Marketing management: texts and cases*. Cambridge: Blackwell Business.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511. doi: 10.1287/mnsc.35.12.1504
- Dodds W. B., Monroe, K. B., & Grewal, D. (1991). Effects of price, brand and store information on buyer's product evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28(3), 307-319.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper and Row.
- Foss, N. (2002). The strategy and transaction cost nexus: past debates, central questions, and future research possibilities [Working Paper N° 02-04]. *DRUID, Copenhagen Business School, Aalborg University*, Copenhagen, Dinamarca.
- Grahovac, J., & Miller, D. J. (2009). Competitive advantage and performance: the impact of value creation and costliness of imitation. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1192-1212. doi: 10.1002/smj.778
- Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *The American Economic Review*, 35(4), 519-530.
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L., & Walker, G. (2003). Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24(10), 889-902. doi: 10.1002/smj.356
- Hunt, E. K. (2005). *História do pensamento econômico: uma perspectiva crítica*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Hunt, S., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio Janeiro: Elsevier.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372. doi: 10.1177/0149206309350775
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194. doi: 10.5465/amr.2007.23464011
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418-438. doi: 10.2307/3003464
- Marx, K. (1990). *Capital: a critique of political economy*. London: Penguin Books. (Obra original publicada em 1867).

- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1994). *Fit, failure, and the hall of fame: how companies succeed or fail*. New York: Free Press.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519-543.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press.
- Normann, R., & Ramirez, R. (2005). Da cadeia de valor à constelação de valor. In M. V. Rodrigues (Org.), *Gestão estratégica* (pp. 53-82). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. doi: 10.1002/smj.4250140303
- Pitelis, C. (2009). The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. *Organization Studies*, 30(10), 1115-1139. doi: 10.1177/0170840609346977
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation. *Harvard Business Review*, pp. 62-77.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79-87.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14. doi: 10.1002/dir.20015
- Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, 32(1), 219-235. doi: 10.5465/amr.2007.23464055
- Priem, R. L., & Butter, J. E. (2001). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments. *Academy of Management Review*, 26(1), 57-66. doi: 10.2307/259394
- Ramírez, R. (1999). Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20(1), 49-65. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199901)20:1<49::AID-SMJ20>3.0.CO;2-2
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. B. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management* (pp. 556-570). Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Saes, M. S. M. (2008). *Diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a cafeicultura de pequena escala* (Tese de livre docência). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2000). *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi, E. (2003). *Cadeia de suprimentos: projeto e gestão*. Porto Alegre: Bookman.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (2008). Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 44(2), 5-16. doi: 10.1111/j.1745-493X.2008.00051.x
- Zeithamal, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22. doi: 10.2307/1251446
- Zylbersztajn, D., & Farina, E. M. M. Q. (1999). Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of the Coasian firm. *International Food and Agribusiness Management Review*, 2(2), 249-265. doi: 10.1016/S1096-7508(00)00014-8