

2 Revisão De Literatura

Os dados secundários foram coletados por meio de pesquisa documental como jornais e revistas de negócios como Gazeta Mercantil e Valor Econômico. As bases utilizadas para essa pesquisa são Portal CAPES, EBSCO, Emerald, JSTOR, ProQuest, Google Acadêmico, Blackwell - Willey, Wilson, Gale – Infotrac, Sage, NDLTD e BDTD. Escolheram-se as teorias com a proposta de combinar teorias amplamente utilizadas em empresas, com as que estão em ascensão e as que se adequam ao problema de pesquisa. O *design* da pesquisa aborda seis entidades: *Industry context* – IO e Modelo das Cinco Forças; *Firm context* – RBV e Cadeia de Valores; e *Stakeholders* - Teoria dos *Stakeholders* e *Consumer View*. O processo de revisão se deu basicamente em quatro etapas: (1) leitura de publicações seminais de cada teoria e valor; (2) leitura dos clássicos e autores mais referenciados, mais relevantes e citados segundo critérios das bases supracitadas com base na busca de palavras-chave e expressões conceituais; (3) as publicações mais recentes sobre o tema, de preferência tivessem o embasamento teórico sólido e metodológico robusto; (4) a partir do momento em que as opiniões ficaram mais parecidas e as referências se tornando familiares foi encerrada esta etapa de coleta e análise de publicações, que data janeiro de 2009.

Muitas teorias foram desenvolvidas para entender o desempenho de uma empresa, ou seja, as teorias da firma como a *Industrial Organization Economics* (PORTER 1980a, 1980b, 1981, 1989, 1991, 1996, 1998, 2008; BRANDENBURGER, 2002) e a Visão Baseada em Recursos (WERNERFELT, 1984, 1995; BARNEY, 1986a, 1986b, 1986c, 1990, 1991a, 1991b, 1999, 2001a, 2001b) estas visões consideram o valor monetário e apropriado, outras teorias buscaram o entendimento de outras formas de valor como a Visão da Cadeia de Valor (PORTER, 1985, NORMANN & RAMIREZ, 1993) inicialmente baseada em *input* (entrada) e *output* (saída) que permitem agregar valor aos insumos, a Visão do Cliente (ALDERSON, 1957; DRUCKER, 1973) que introduziu a percepção de valor e a necessidade de desenvolver o valor externo a empresa; a *Transaction Cost Economics* (Teoria dos Custos Transacionais) ou TCE (COASE, 1937; WILLIAMSON 1975, 1979, 1983 e 1989) que fundamentou conceitos de valor monetário e influenciou diversas teorias; destruição criativa (SCHUMPETER, 1934 e 1942) que ressaltou a importância de criar valor por meio da inovação;

outras teorias que buscam entender o desempenho por meio de alianças e parcerias como a Visão Relacional (GULATI, 1998; DOZ & HAMEL, 1998) e Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984, DONALDSON & PRESTON, 1995) que ampliou o papel do valor além dos *shareholders* ao destacar a importância da formulação de estratégias voltadas para diversos atores econômicos; Visão Financeira Moderna que, segundo Doyle (2000), é baseada em 4 princípios todos eles vinculados ao valor (Fluxo de caixa que resulta no valor retido após pagar as contas; Valor do dinheiro ao longo do tempo; Custo de oportunidade e Valor presente líquido que calcula o os fluxos de caixas futuros descontados a taxa do custo de capital); *Total Utility* e Utilidade Marginal (BOWMAN & AMBROSINI, 2000) que expõe o valor por dinheiro; a psicologia e a filosofia contribuíram com os estudos de valor, no entanto, em aspectos mais voltados aos valores pessoais, morais e éticos. Pode se notar a forte influência das Ciências Econômicas neste tema devido ao papel seminal na IO, RBV, Visão Schumpeteriana, TCE, Finanças e *Total Utility* e Utilidade Marginal.

2.1 Conceitos Introdutórios

Aqui serão expostos conceitos de Estratégia, Estratégia de Marketing, Valor e *Stakeholders* que propiciarão, simultaneamente, uma delimitação do trabalho e um melhor entendimento do leitor-alvo.

Estratégia é um grupo de decisões e ações importantes, com um grande envolvimento de recursos e não facilmente reversíveis, que integram deliberações organizacionais e determinam os principais objetivos, políticas, planos e ações. Assim, se definem o escopo da atuação e modelo de negócio da empresa permitindo a adequação ao presente e futuro caminho da empresa à luz das ameaças/opportunidades ambientais e dos recursos disponíveis. O produto da estratégia deve ser concebido, implementado e monitorado para atingir os objetivos de curto e longo-prazo da organização sejam eles econômicos ou não e que também tenha contribuições para os *stakeholders* e na construção de vantagens competitivas e colaborativas. Os responsáveis pela elaboração são um seleto grupo de funcionários, mas com a participação de todos os níveis da corporação (ANDREWS, 1980; QUINN, 1980; OHMAE, 1983; GRANT, 1998).

A Estratégia de Marketing muito contribuiu para o desenvolvimento da Estratégia (HUNT & LAMBE, 2000; VARADARAJAN, 1992; DAY, 1990). A Estratégia de Marketing envolve a integração de ações e decisões para gerar e sustentar vantagem competitiva (DAY, WEITZ, & WENSLEY, 1990) para atingir os objetivos de marketing (SLATER & OLSON, 2001) e permitir o desenvolvimento de aspectos do negócio que propiciem a entrega de valor aos clientes. Esta entrega deve ser realizada de forma superior ao ofertado pelos concorrentes e conduzir a organização a atingir seus propósitos (WEBSTER, 1988, 1992). As estratégias de marketing contemplam as seguintes estratégias: (1) selecionar, ajustar-se às necessidades e propósitos mercados-alvos, (2) considerar os recursos disponíveis na elaboração das estratégias, (3) ser consistente com a missão, visão e objetivos da empresa (FERREL, HARTLINE, LUCAS JR. & LUCK, 2000), (4) criar um posicionamento, (5) estimular demanda e (6) conhecer o mercado (VARADARAJAN, 1992). As táticas mais relevantes são: desenvolver o composto do produto, (FERREL, HARTLINE, LUCAS JR. & LUCK, 2000), desenvolver produtos, relacionamento com clientes, estratégia de marca (VARADARAJAN, 1992). E o mais importante é proposto por Regis McKenna (1991) é de que o marketing não é uma função e sim uma maneira de fazer negócios. De acordo com o site da *American Marketing Association* (2009):

*"A statement (implicit or explicit) of how a brand or product line will achieve its objectives. The strategy provides decisions and direction regarding variables such as the segmentation of the market, identification of the target market, positioning, marketing mix elements, and expenditures. A marketing strategy is usually an integral part of a business strategy that provides broad direction to all functions."*¹⁰

O valor é considerado, por Porter (1989), como o que os consumidores estão dispostos a pagar pelo o que a empresa oferta. A equação definida por Porter se dá dessa forma: benefícios sobre custos, sendo que à oferta de valor superior é obtida pela ampliação dos benefícios (diferenciação) com preços inferiores aos concorrentes ou mais benefícios pelo mesmo preço, resultado de uma proposta Kotler & Levy (1969) e Kotler (1972) de que valor representa uma troca por meio de benefícios e por determinados custos, que não são apenas os financeiros. Kortge & Okonkwo (1993 *apud* ULAGA & EGGERT, 2006), complementa que o valor é um constructo subjetivamente percebido. Segundo Desarbo, Jediti & Sinha (2001), a equação de valor pode assumir forma proporcional ou

¹⁰Tradução: "A declaração (implícita ou explícita) de como uma marca ou linha de produto irá alcançar os seus objetivos. A estratégia prevê decisões e direcionamentos em relação as variáveis tais como a segmentação do mercado, a identificação do mercado-alvo, posicionamento, elementos do mix de marketing e despesas. A estratégia de marketing é normalmente parte integrante de uma estratégia de negócio que fornece orientação geral para todas as funções. "

subtrativa linear. Haksever, Chaganti & Cook (2004) ampliaram a visão dos benefícios do valor, indo além da definição financeiro do valor como um produto que satisfaz uma necessidade ou provê um benefício podendo ser tangível ou intangível.

Segundo Freeman & McVea (2001), o termo stakeholder surgiu na década de 60, em estudos da *Stanford Research Institute*, agora SRI International, fortemente influenciado por estudos de Igor Ansoff e Robert Stewart e pela área de planejamento da empresa Lockheed. *Stakeholder* é um grupo ou indivíduo que se beneficia ou é prejudicado¹¹, tem os direitos respeitados ou violados pela corporação (FREEMAN, 1984), localizado dentro ou fora da organização, que o negócio precisa para ser bem sucedido¹² (ATKINSON, WATERHOUSE & WELLS, 1997) grupos ou indivíduos que tem interesse na corporação e a corporação tiver algum interesse funcional nestes. Para Freeman (1984), os *Stakeholders* são os proprietários, fornecedores, gestores, comunidade local, clientes e empregados. Além destes, o autor menciona o governo e os competidores que podem ser muito úteis em parcerias e alianças, intermediários, sindicatos, mídia, ambientalistas, universidades, outros profissionais que não empregados, (CHRISTOPHER, PAYNE & BALLANTYNE, 1991), grandes investidores (DONALDSON & PRESTON, 1995) e financiadores (FREEMAN & MCVEA, 2001). Peck, Payne, Christopher & Clark (1999) complementam que um *stakeholder* pode assumir mais de um papel como o cliente ou empregado que possui ações.

2.2 Valor

Neste subtópico, serão abordados os conceitos de valor abordados por diversas teorias, alguns não enquadrados nas cinco teorias abordadas extensivamente na revisão de literatura ou de difícil enquadramento em um delas.

Segundo Hoopes, Madsen & Walker (2003), valor é o preço que um comprador esta disposto a pagar por um produto, considerando seu custo de oportunidade, restrições orçamentárias e outras opções de compra. Segundo Desarbo, Jediti & Sinha (2001), alguns autores propõem o valor de maneira proporcional

¹¹ A “*wide definition*” denomina os stakeholders como aqueles que afetam ou são afetados pela empresa (FREEMAN & REED, 1993).

¹² A “*narrow definition*” denomina os stakeholders que a empresa depende para sobreviver (FREEMAN & REED, 1993).

(Valor = benefícios/custos) e outros propõem em uma forma subtrativa linear (Valor = benefícios – custos). Rust & Oliver (1994 *apud* CENGIZ & KIRKBIR, 2007), consideram valor um processo de escolha que envolve alternativas que combinam sacrifícios e o que é recebido. Lemmink, Ruyter & Wetzels (1998 *apud* LINDGREEN & WYNSTRA, 2005) propuseram que o valor é um conceito tridimensional: emocional, prático e lógico. Para Vargo, Maglio & Akaka (2008), focam no aspecto do uso, ou seja, que o valor é derivado e determinado através do uso com a aplicação de recursos ao invés da troca comercial. Gans, MacDonald & Ryall (2005) consideram adicionar valor um pré-requisito para apropriação de valor. Segundo Wenstøp & Myrnel (2006), o conceito *created value*¹³ é a razão de ser da organização e sua distribuição é um *trade-off* de decisões dos gestores e do processo de barganha. Post, Preston & Sachs (2002) consideram que a empresa cria valor por meio de interações relacionais e transacionais com os *stakeholders* em um macro-ambiente, de acordo com os recursos disponíveis e a estrutura da indústria. Segundo LEPAK, SMITH & TAYLOR (2007), baseando-se nos conceitos de *use* e *exchange value*, a criação de valor depende da quantidade de valor subjetivamente realizado pelo alvo da criação de valor e pela disposição deste em pagar pela quantidade de valor percebido. Para propiciar a criação de valor, o valor monetário de troca deve superar os custos da produção (dinheiro, tempo, esforço, lazer e etc.) e o valor oferecido ao cliente devem ser superiores as alternativas deste. Bowman & Ambrosini (2000) consideram que o valor é criado pelos membros da organização. Já segundo Heijden (1993), a divisão de tarefas entre fornecedores e consumidores pode otimizar as funções ao configurar uma relação em que cada um faz o que sabe fazer melhor e mais barato.

Segundo Schumpeter (1934 *apud* LEPAK, SMITH & TAYLOR, 2007), a dinâmica do mercado é oriunda de contínuas inovações e as empresas criam valor quando são bem sucedidas neste processo que deve ser feito de maneira contínua por meio de novos produtos, métodos e iniciativas. Ainda de acordo com Schumpeter (1934 *apud* AMIT & ZOOTO, 2001), a criação de valor também pode ser feita com a criação de novos mercados, novas fontes de recursos e da reorganização das indústrias.

Prahalad (1993) expõe que a simples ampliação do desempenho não constitui criação de valor, a lacuna de desempenho é baseada em premissas tradicionais de desempenho. Para resultar em criação de valor uma estratégia

¹³ Os autores mencionam *created value* no sentido de geração de valor.

deve propor um gerenciamento do “*opportunity gap*”. Pode-se observar que, para o autor, criação de valor tem dois significados: “*performance gap*” que representa o crescimento, mais do mesmo, e o “*opportunity gap*” que representa a inovação. O “*Performance Gap*” considera qualidade, custos, logística, *head count*, produtividade, ciclo de vida, sistemas de administração e escolhas de portfólio. Já o “*opportunity gap*” envolve crescimento, desenvolvimento de novos negócios, desenvolvimento de novos mercados, direções estratégicas e *leverage resources*. Para Priem (2007), *value creation* envolve a inovações que ampliam a avaliação dos benefícios do consumo por parte dos consumidores (*use value*) ou a redução do *Exchange value*, nesta situação o consumidor estará disposto a pagar mais pelo maior valor percebido e pelas novidades ou irá buscar um benefício anteriormente disponível a um custo inferior. Segundo Li Destri & Dagnino (2005), a criação de valor pode ser feita desempenhando tanto novas atividades como realizando atividades existentes de maneira diferente.

Brandenburger & Stuart (1996) consideram o conceito de *total value created* como a soma do valor apropriada por cada parte envolvida numa transação já para Coff (1999) é o *nexus rent*, “[...] is the sum of all the rent in the nexus regardless of which stakeholders appropriate it¹⁴”. (p. 121)

Para desenvolver o conceito *value innovation*, Kim & Mauborgne¹⁵ (1999) se basearam no conceito de destruição criativa de Schumpeter, mas focando o conhecimento e as idéias e não o empreendedor. O *value innovation* é a oferta de um valor novo e ao mesmo tempo superior para o comprador em um mercado existente, “*hidden demand*”¹⁶ e alguns casos pode ocasionar a criação de um novo mercado, “*new demand*”¹⁷, sendo que essas estratégias devem ser baseadas nas competências distintas e *network* para que a empresa não perca o foco. Um fato interessante, é que em muitos casos as empresas que utilizaram dessas estratégias estavam em indústrias com condições estruturais não propícias, enfatizando os recursos no valor ao comprador e na inovação e não na competição. Tal constatação baseada em estudo anterior demonstrou que 14% das empresas analisadas (30) adotavam essa estratégia geram 38% do total das receitas e 61% do total lucro das empresas analisadas. Seria um claro argumento para adoção da estratégia se não fosse o fato de que as empresas analisadas estavam em indústrias diferentes e no estudo não é mencionada que ouve um

¹⁴ Tradução: “[...] é a soma de todas as receitas nas interconexões (nexos) não obstante o que apropriam as partes interessadas.”

¹⁵ Aqui citados pela grande influência perante executivos.

¹⁶ Tradução: Demanda oculta, latente, etc.

¹⁷ Tradução: Nova demanda.

ajuste para nivelar o desempenho médio de cada indústria. Apesar da falta robustez, um ponto deste trabalho é preciso para a discriminação dos tipos de valor, os autores consideram *value innovation* diferente do *value creation*, por este caracterizar por aumentar o valor incremental já o *value innovation* um alto desempenho da empresa.

De acordo com Kortge & Okonkwo (1993 *apud* ULAGA & EGGERT, 2006), o valor é um constructo subjetivamente percebido. Segundo Bowman & Ambrosini (2000), a utilização do termo *use value*, se refere à qualidade percebida pelo consumidor considerando suas necessidades, é um valor subjetivo. Em trabalho posterior, Bowman & Ambrosini (2003) definem o mesmo conceito como as propriedades de produtos que provêm utilidade. Lepak, Smith & Taylor (2007) complementam ao mencionar que qualidade pode ser de um produto, serviço, tarefa e trabalho. Priem (2007) menciona que Bowman & Ambrosini (2000)¹⁸, separam o *use value* do valor monetário (TMV). O valor percebido se aplica tanto aos consumidores finais, empresas e intermediários em ambos os casos tem parcelas de subjetividade. Para Bowman & Ambrosini (2000), o julgamento é subjetivo em ambos os casos, mas os autores não fazem distinção do grau de subjetividade entre as compras organizacionais e de consumidores. Segundo Bowman & Ambrosini (2000), o valor percebido é baseado nas percepções de utilidade dos produtos ofertados. Conforme Collis (1994), o valor percebido também pode ser expresso em termos monetários, como, o quanto um cliente está disposto a pagar para ter um produto. No caso de organização, segundo Perkins (1993 *apud* ULAGA & EGGERT, 2006), diferentes membros da mesma organização podem perceber o valor de maneira distinta.

Segundo Lindgreen & Wynstra (2005), valor é o um montante monetário resultante da troca do pagamento comparado com a oferta de outros fornecedores. No entanto, de acordo com Anderson & Narus (2000 *apud* LINDGREEN & WYNSTRA, 2005), o preço e o valor provido do produto são independentes, em relações B2B. Estas são duas características da oferta do produto. Para Walters & Lancaster (1999), a análise de *value-added* pode ser enganadora se for resultado da receita menos custos, pois os benefícios ou atributos percebidos podem ser tangíveis e intangíveis e de difícil ou impossível custeio.

Para Bowman & Ambrosini (2000), o conceito *Exchange value* é a quantidade monetário paga pelo *use value* no ato da venda, o *Exchange value* não é transferido em processos de produção e distribuição. Em trabalho posterior

¹⁸ O mesmo pode ser mencionado para Lepak, Smith & Taylor (2007).

(2003), os autores expandem o escopo da empresa para incluir também os clientes, ao contrário do *use value* e dos métodos contábeis que consideram os preços dos *inputs* como forma de agregar valor ao consumidor. Já Lepak, Smith & Taylor (2007), ampliam para a quantidade monetária paga por uma nova tarefa, serviço ou bem paga pelo usuário ao vendedor. Para Priem (2007), TMV ou *total monetary value* é o que os clientes pagam para ter os benefícios propostos pelos produtos. Vargo, Maglio & Akaka (2008), definem *use value* como valor referente às qualidades do produto, já o *Exchange value* como o valor referente à quantidade. Em um automóvel as qualidades seriam cor, status, etc. e a quantidade seria o número de veículos e número de unidades monetárias para comprá-lo.

Para Little (2004), a questão da apropriabilidade do *value created* é, ao mesmo tempo, importante e problemática principalmente se o número de *stakeholders* envolvidos for ampliado dos comuns (consumidores, *on-sellers* e acionistas) para a sociedade em geral, pois multiplica o número de *claimants*¹⁹ para o valor produzido; Bowman & Ambrosini (2000) consideram que a captura de valor é resultado do poder percebido nas relações entre os atores econômicos. Segundo Lepak, Smith & Taylor (2007), capturar valor é distinto da criação de valor por que o valor adicionado pela criação de valor pode não ficar retido na empresa no longo prazo. Os mesmos autores consideram que o valor criado por uma fonte (*source*) ou por um *stakeholder*, categorizado em níveis, será capturado por outro *stakeholder* em um processo denominado “*value slippage*”. Este valor é relevante porque um indivíduo pode criar valor e este ser apropriado pela organização e pela sociedade em maior proporção do que o próprio criador. O *value slippage* ocorre quando o *use value* é elevado e o *Exchange value* é baixo. Lepak, Smith & Taylor (2007) propõem dois conceitos para serem aplicados em todos os níveis de análise para ser aplicado no processo de captura de valor quando um novo valor é criado. Primeiro, a competição com o aumento do número de fornecedores o preço (*monetary Exchange value*) tende a ser reduzido em virtude do equilíbrio oferta-demanda conseqüentemente ampliando o *use value*. Segundo, mecanismos isolados são o conhecimento e as barreiras legais ou físicas que impedem a replicação do novo valor criado. Tais mecanismos ampliam o poder de barganha do criador do valor.

Considerando a empresa na sua relação com os clientes e fornecedores, Bowman & Ambrosini (2003) identificam dois processos de criação de valor da

¹⁹ Tradução: Reivindicadores, postulantes, reclamantes, etc.

empresa: “*capture of Exchange value*” dos clientes e “*capture of use value*” dos fornecedores.

Priem (2007) define valor capturado de diferentes formas: como o que a empresa retém pagamentos de clientes que o fazem em virtude da expectativa futura de consumo, quando a empresa recebe pagamentos de consumidores que os concorrentes planejavam receber e resistindo as pressões por pagamentos dos membros do sistema de valor, tanto *upstream* quanto *downstream*.

Segundo Payne & Holt (2001), o conceito de *value-in-use*, é um *outcome*, proposta ou objetivo obtido pelo consumo do produto ou que contribui para uma tarefa, além disso, este tipo de valor inclui o fator experiência que vai além da aquisição do objeto incluindo o seu consumo ou apreciação. Segundo Payne e Holt (2001), o conceito *possession value* é muito próximo do *value-in-use*, mas aplicável a produtos em que a simples posse possui significados e qualidades estéticas que gera como resultado o uso uma associação que ampliam ou diminui a auto-imagem ou imagem da organização.

Para Walter & Lancaster (1999), *value delivery* são todas atividades relacionadas à disponibilização de atributos necessários para satisfação e relacionamento com cliente e construção de vantagem competitiva. Segundo Little (2004), *relative delivered value* é o valor entregue aos clientes de uma indústria, que inclui a oferta de outros players.

Segundo Payne & Holt (2001), o *mutual value* é desenvolvido por meio do relacionamento recíproco e interativo por meio de redes da organização com os seus *stakeholders*. Payne, Ballantyne & Christopher (2005), consideram que o *value Exchange* possui duas vias que fortalecem o relacionamento assegurando benefícios no longo prazo para os participantes-chave.

Para Slater & Naver (2000), valor econômico é criado quando o valor presente do fluxo de caixa líquido oriundo das receitas supera os investimentos em equipamentos e custos operacionais. Para Zvibodie & Merton (1999), o valor econômico é igual ao fluxo de caixa líquido para acionistas mais a variação no valor de mercado existente do patrimônio de diferentes acionistas.

Hennerberg, Pardo, Mozas & Naude (2005) introduzem o conceito de valor proprietário para o valor produzido internamente para o benefício da própria empresa. Que Moller (2006) complementa, ao mencionar que quando o valor é criado por meio do aumento de eficiência produtiva, mas esse ganho de eficiência não é repassado para o cliente e sim apropriado pela empresa. O autor alude a forte relação entre o valor proprietário com o valor criado total – *Exchange value* e *potential relationship value* – e a participação de cada parte na captura de

valor na produção de valor para consumidor, aqui o conceito de *stakeholders* pode ser subentendido.

Segundo Bowman & Ambrosini (2000), o conceito *consumer surplus*²⁰ ou “*value for Money*” é a diferença entre o que consumidor está disposto pagar (valor monetário percebido ou *total monetary value*) e o preço de venda. O consumidor irá escolher a opção que oferecer um maior *surplus* das alternativas dentro das que oferecem maior valor percebido, de acordo com o que o consumidor está disposto a pagar ou reduzindo o preço das opções com valor monetário total similar.

Para Rumelt (1980), as estratégias precisam ser consonantes com o ambiente externo, para isso o autor sugere o conceito *social value* que ocorre quando o valor do produto supera os custos e o valor apropriado como parte do valor social que permanece com a empresa.

Segundo Walters & Lancaster (2000), o conceito *value proposition* é uma afirmativa de como o valor deve ser entregue para os clientes, considerando tanto aspectos internos quanto externos da empresa, que envolvem atividades para produção de valor e o posicionamento na mente dos clientes.

Outras formas de valor são o *value exploration* que é como a empresa identifica as oportunidades (KOTLER & KELLER, 2006). Segundo Cohan (2008), o conceito de *value renewal* é o reinvestimento para criar mais valor para o cliente. O autor cita como exemplo a empresa Genentech, que pela contratação de cientistas renomados, inclusive premiados com Nobel e com boa reputação acadêmica, encoraja os cientistas a dedicar 25% para projetos de própria escolha, reconhecimento pessoal da inovação como fonte de motivação. Mais de 100 parcerias foram feitas sob o conceito de inovação aberta, foco na alocação de recursos, segmentação de mercados baseadas nas competências distintas, velocidade de desenvolvimento de produtos, rigorosa triagem de projetos para desenvolvimento de novos produtos. Em 2005, a empresa tinha um valor de mercado maior do que qualquer outra empresa aberta de saúde, US\$ 83bi. Outro valor distinto foi proposto por Freeman e Liedtka (1997), *value space* é a dimensão da oportunidade de criar valor a partir da reconfiguração dos processos do negócio.

²⁰ Tradução: Excedente, sobra, etc.

2.3 Teoria dos Stakeholders

“The theory provides guidance to managers to predict cause and effect relationships, and also recommends behaviors that should improve relationships between the firm and its stakeholders.”²¹

HAKSEVER, CHAGANTI & COOK, 2004 p.293

Origem

A *Stakeholder Theory of the Modern Corporation* surge como alternativa a “*the Law of corporations*” ou *shareholder theory* (Teoria do Acionista), que segundo Freeman (1984) impõe práticas gerenciais e privilégios voltados para os acionistas. No entanto, os autores divergem quanto à origem do termo stakeholder: segundo Freeman (1984), surge em 1963 no *Stanford Research Institute*. Já de acordo com McWilliams & Siegel (2001), aparece como uma corrente do *Corporate Social Responsibility* (CSR) proposta por Milton Friedman em 1970; de acordo Laplume, Sonpar & Litz (2008) origina-se nos trabalhos de Rhenman e Stymne (1965) na Suécia. Atender aos *stakeholders* é considerado *corporate social responsibility*²² (CSR) quando vai além do que é previsto em lei (MCWILLIAMS & SIEGEL, 2001). A aplicação da Teoria do *Stakeholder* no campo estratégico emerge em 1983-84 com as publicações de Edward Freeman. A aplicação desta teoria envolve uma série de contratos, implícitos e explícitos, e mudanças de paradigmas legais, políticos, econômicos e morais. Além disso, o fato dos demais *stakeholders* não serem tratados como simples meios para os *shareholders* atingirem seus objetivos estratégicos (FREEMAN, 1984), ou seja, qual a parcela de cada *stakeholder* na geração e apropriação de valor. Certo ou errado, não se pretende fazer um julgamento moral desta teoria, a sua aplicação se deve ao fato da difusão da responsabilidade sócio-ambiental para empresas no mundo contemporâneo ou, segundo Donaldson & Preston (1995), ao lugar comum atingido na literatura de gestão. Segundo Freeman (2000), a *Stakeholder Theory* tem a função de redefinir a estrutura de valor (o autor menciona criação de valor) e as trocas comerciais. Laplume, Sonpar & Litz (2008) traçam um caminho da *stakeholder theory* que contempla a gestão estratégica, teoria das or-

²¹ Tradução: “A teoria fornece a orientação aos gestores para predizer relações de causa e efeito, e recomenda também comportamentos que devem melhorar as relações entre a empresa e seus stakeholders.”

²² Tradução: Responsabilidade Social Corporativa.

ganizações, ética nos negócios, responsabilidade social e, mais recentemente, o desenvolvimento sustentável.

Segundo Freeman, Wicks & Parmar (2004), a Teoria dos *Stakeholders* é articulada em duas questões: (1) Qual a proposta da empresa? Que sinaliza com será a distribuição do valor entre os *stakeholders*. (2) Qual a responsabilidade dos gestores sobre os *stakeholders*? Essa pergunta demonstra qual o tipo de relacionamento se terá com os *stakeholders*.

Já para Donaldson & Preston (1995), a Teoria dos *Stakeholders* se propõe a explicar e a guiar a estrutura e operação de uma corporação, as quais envolvem diferentes interesses nem sempre congruentes entre os múltiplos participantes. Outro aspecto importante é o caráter instrumental da teoria, que permite identificar a (in)existência de conexões entre gestão dos *stakeholders* e os objetivos corporativos primários ou tradicionais, como, por exemplo, o lucro. Segundo Freeman (1984), a *Stakeholder Theory* não prioriza um grupo em relação aos demais. Dos seis princípios expostos pelo autor, três apresentam caráter pouco realistas em sistema sócio-econômico capitalista: *Principle of Externalities*²³, *Principle of Contracting Costs*²⁴ e Custos de Agência. Ou seja, três possuem o caráter normativo da teoria de sugerir pressupostos filosóficos e morais sem observar os fatos do dia-a-dia corporativo (DONALDSON & PRESTON, 1995).

Post, Preston e Sachs (2002) propõem uma abordagem “*Stakeholder View*” na qual os *stakeholders* são a definitiva fonte de valor²⁵ da empresa, argumentando que uma gestão dinâmica e estratégica dos diversos *stakeholders* é uma exigência para o sucesso de longo-prazo da empresa. Uma gestão que estabelece e mantém o relacionamento com os *stakeholders* a partir de um elemento nodal construído a partir das inter-relações entre os *stakeholders* e a empresa, denominado por eles de *extended enterprise*²⁶. Estas inter-relações permitem a criação, sustentação e ampliação da capacidade de valor da empresa.

Segundo Post, Preston e Sachs (2002), a gestão do *stakeholder* é “[...] o desenvolvimento e a implementação de políticas e práticas organizacionais que considerem os objetivos e interesses de todos os *stakeholders* relevantes.” (p.11). Tais autores ressaltam que esta prática não significa a manipulação dos *stakeholders*. Ao incorporar os *stakeholders* à cultura da empresa, a gestão desenvolve a capacidade de resposta às necessidades dos *stakeholders* e fica

²³ Tradução: Princípio das Externalidades.

²⁴ Tradução: Princípio dos Custos Contratual.

²⁵ Os autores se referem ao termo como criação de valor.

²⁶ Tradução: Extensão do empreendimento.

mais atenta às inter-relações dos *stakeholders*. O relacionamento com os *stakeholders* funciona como uma barreira de entrada e ao mesmo tempo como uma “licença para operar”.

Segundo Freeman & McVea (2001), a gestão dos *stakeholders* propõe que os relacionamentos entre a empresa e os *stakeholders* devem ser moldados e não apenas aceitos. Freeman & McVea (2001) enfatizam que mais do que configurar uma estratégia para cada *stakeholder*, os gestores devem satisfazer os múltiplos *stakeholders* simultaneamente tanto no presente quanto a longo-prazo. Freeman, Wicks & Parmar (2004) concordam que os *stakeholders* podem possuir interesses divergentes, devendo para isso buscar um acordo ou, em último caso, usar meios políticos para apropriar parte do valor e regular o valor criado pelos outros.

Polonsky, Carlson & Fry (2003) concluem que não há uma única teoria dos *stakeholders*, ao expor duas orientações da teoria: uma de bem-estar social e a outra de melhorar o desempenho da empresa. Outro ponto que gera dúvidas e ressaltado pelos autores é a dificuldade de se saber quais são os *stakeholders* de uma empresa.

De acordo com Freeman, Wicks & Parmar (2004), o *economic value* é criado quando as empresas estão voltadas não apenas para os *stakeholders* que têm grande influência nos lucros, considerando quase natural que a criação de valor para a empresa esteja intimamente ligada a criação de valor para os *stakeholders*. Como exemplo, eles citam J&J, eBay, Google, Lincoln Electric e AES, os quais afirmam que a *Stakeholder Theory* propicia mais recursos para lidar com desafios e com ferramentas além das monetárias para conduzir a empresa ao sucesso, como por exemplo, o comprometimento nas parcerias.

O ponto que reflete a complexidade da questão é que em momentos da história observa-se um grupo de *stakeholders* exigindo maior apropriação dos valores, por exemplo, trabalhadores (Comunismo), Estado (Social-democracia), meio-ambiente (movimento *hippie*) e consumidores (com advento de empresas orientadas ao mercado e do marketing). Hoje, a empresa tem que atender a diversos, o que torna a tarefa muito mais árdua. Para complicar ainda mais esta questão, os *shareholders* podem ser controladores, proprietários de pequenos lotes de ações e fundos de pensão. Destaque para a questão de distribuição de renda por meio da discussão dos direitos humanos vs. direitos de propriedade: “*All critical characteristics underlying the classic theories of distributive justice are present among the stakeholders of a corporation, as they are conventionally con-*

ceived and presented in contemporary stakeholder theory.²⁷ (p.84). A teoria social do contrato enfatiza o entendimento entre grupos e indivíduos acerca de uma distribuição de renda apropriada e uso da propriedade (DONALDSON & PRESTON, 1995). Tal conceito resume a proposta da *Stakeholder Theory*.

Donaldson & Preston (1995) identificam três estágios da Teoria dos *Stakeholders*: o primeiro, descritivo, por estabelecer uma definição dos *stakeholders*; o segundo, instrumental, por estabelecer as conexões entre a gestão dos *stakeholders* e as metas corporativas; e o último, o estágio normativo, pelo fato de estabelecer diretrizes morais para a gestão da empresa. Segundo Haksever, Chaganti & Cook (2004), a Teoria dos *Stakeholders* traz uma nova maneira de ver a responsabilidade social nos negócios. Ressaltam que muitos autores mencionam o fato de que a maioria dos *stakeholders* tem suas vidas totalmente dependentes do desempenho da empresa, ao contrário dos *shareholders*. Argumentam que outros autores consideram que a responsabilidade social amplia os lucros e resultados.

De acordo com Donaldson & Preston (1995), até o momento não há evidência empírica de que o *stakeholder management* leva à maximização do desempenho financeiro e de mercado. Wood (1995 *apud* FREEMAN & MCVEA, 2001) aponta que o relacionamento entre a *Corporate Social Performance*²⁸ (CSP) e o desempenho financeiro é ambíguo e ainda pouco claro. Segundo McWilliams & Siegel (2001), há evidências inconsistentes da relação entre desempenho e CSR, no ponto de vista financeiro não a diferença entre o CSR e outros atributos estratégicos da empresa, e mencionam que outros estudos chegam aos seguintes resultados “sem relação” (MCWILLIAMS & SIEGEL, 2000), “relação positiva” (Waddock & Graves, 1997) e “relação negativa” (Wright & Ferris, 1997). Já para Jensen (2001), a empresa não consegue maximizar o valor do *shareholder* se ignorar os interesses dos *stakeholders*. Para Freeman & McVea (2001), isso gera uma hipótese que o investimento no desempenho social resulta em perdas financeiras para os investidores e até o momento não existem técnicas capazes de medir esta relação. No entanto, a responsabilidade social pode ser usada como estratégia de diferenciação, criando um novo mercado ou cobrando um preço *Premium*, sendo também empregada como fonte de satisfação pessoal para os gestores (MCWILLIAMS & SIEGEL, 2001). Convém ressaltar que ganhos de eficiência proporcionada por estratégias responsáveis sócio-

²⁷ Tradução: "Todas as características críticas subjacentes as teorias clássicas de justiça distributiva estão presentes entre os stakeholders de uma corporação, uma vez que são convencionalmente concebido e apresentado na teoria contemporânea dos stakeholders".

²⁸ Tradução: Desempenho Social da Corporação.

ambientalmente, como, por exemplo, a melhor utilização dos resíduos pode beneficiar tanto a empresa quanto os *stakeholders* (LARSON, TEISBERG & JOHNSON, 2000). Segundo Laplume, Sonpar & Litz (2008), diversos estudos apresentam posições distintas quanto ao tema “relação positiva” (BERRONE, SURROCA, & TRIBO, 2007; GODFREY, 2005; HILLMAN & KEIM, 2001; MOORE, 2001; OGDEN & WATSON, 1999; RUF, MURALIDHAR, BROWN, JANNEY, & PAUL, 2001; WADDOCK & GRAVES, 1997), “relação negativa” (MEZNAR, NIGH, & KWOK, 1994), “relação neutra ou mista” (BERMAN, WICKS, KOTHA, & JONES, 1999; BIRD, HALL, MOMENT6, & REGGIANI, 2007) “moderada por fatores ambientais” (GREENLEY & FOXALL, 1997).

Para Hill & Jones (1992 *apud* DONALSON & PRESTON, 1995), o fato dos executivos possuírem mais informações e controle dos recursos que os demais *stakeholders* faz com que este grupo comande parte significativa dos recursos totais de todos os grupos. Segundo Donaldson & Preston (1995), os analistas de *stakeholders* consideram a participação de cada *stakeholder* somente quando há legítimo interesse deste no empreendimento para obter em troca determinados benefícios. Por isso, ao considerar um *stakeholder*, há a premissa de que haja um relacionamento bidirecional. Porém, isto não significa que os *stakeholders* tenham o mesmo grau de relevância estratégica na tomada de decisões. Os autores expõem os principais *stakeholders* para uma empresa: investidores, grupos políticos, clientes, comunidade, empregados, associações de comércio, fornecedores e governo.

Segundo Donaldson & Preston (1995), para certos executivos, mesmo que remunerados em função do desempenho, de acordo com o aspecto normativo da *Stakeholder Theory*, seus altos ganhos não seriam justificáveis. Segundo Castanias & Helfat (1991), este é um traço da literatura da Teoria da Agência que foca os aspectos negativos dos altos executivos como os excessos de privilégios à custa dos *shareholders*. Para Jensen e Meckling (1976 *apud* CASTANIAS & HELFAT, 1991), visão compartilhada por Donaldson (1990 *apud* CASTANIAS & HELFAT, 1991), se duas partes são maximizadoras da utilidade há indícios de que o agente não irá agir da melhor maneira com o principal, no caso, o dono da empresa.

Segundo Freeman & McVea (2001), muitas visões estratégicas tradicionais ignoram, marginalizam e fazem constantes de *trade-offs* entre os interesses de um grupo em detrimentos de outros. Em um diálogo crítico entre a *Shareholder Theory* e *Stakeholder Theory*, Smith (2006) ressalta um importante ponto. Para a *Shareholder Theory*, os *stakeholders* são um meio para o fim (lucrativida-

de) e para *Stakeholder Theory* os não-acionistas são a finalidade da empresa (algo, como função social da empresa). Segundo o mesmo autor, ele questiona a possibilidade de gestores que não maximizarem lucros e ainda assim conseguirem permanecer no cargo.

Segundo Hillman & Keim (2001), para uma empresa ser continuamente lucrativa ela precisa atender e se relacionar a longo-prazo com os *stakeholders* primários - aqueles que investem algo de valor na empresa na forma de capital, recursos humanos ou financeiros (CLARKSON, 1994) -, criando e distribuindo valor por meio de uma complexa rede social. Essa rede, combinada com o relacionamento a longo-prazo, permite a criação de valor além das transações comerciais de mercado.

Mitchell, Agle & Wood (1997) criam uma tipologia para auxiliar os gestores a identificarem e destacarem os *stakeholders* que devem ser priorizados nas estratégias baseando-se em três atributos de relacionamento poder, legitimidade e urgência: (1) poder, a influência exercida pelo *stakeholder* na empresa; (2) legitimidade, a legitimidade do relacionamento do *stakeholders* com a empresa baseada em estruturas e comportamentos socialmente esperados e aceitos; e (3) urgência, sensibilidade ao tempo e importância de atender pedidos de *stakeholders*. Os *stakeholders* possuem pelos menos um desses atributos. Um aspecto interessante desta tipologia é o seu caráter dinâmico, pois os atributos variam e são socialmente construídos fazendo que um *stakeholder* seja mais ou menos priorizado, verificando *stakeholders* latentes e assim evitando problemas e se tornando a empresa mais eficiente. Outro aspecto importante é a percepção do gestor para destacar os atributos relevantes na relação com os *stakeholders*. Ainda segundo Mitchell, Agle & Wood (1997), baseando-se em diversas teorias, o poder varia em função da: (1) Teoria da Agência - consideram que a divergência entre o interesse dos agentes e os *principals*²⁹ pode ser limitada por meio de incentivos e monitoramento, e que os gestores irão atender aqueles que têm poder de premiar e puní-los; (2) *Resource Dependence Theory*³⁰ – o poder é função da dependência do recurso pela organização, quanto mais importante o recurso, mais será relevante será o stakeholder que tiver a posse do recurso; e (3) TCE – o poder de negociação dos agentes econômicos afeta a estrutura e governança da empresa, assim como, a priorização dos *stakeholders*. Já a legitimidade é posta pela Teoria Institucional e a *Population Ecology Theory* como

²⁹ Tradução: Donos da empresa.

³⁰ Tradução: Teoria da Dependência dos Recursos.

atendimento de normas e sobrevivência. A urgência é implícita em muitas teorias organizacionais em termos de pressão para ser atendido no menor tempo.

Argenti (1997) faz um comentário extremamente relevante do ponto de vista estratégico da Teoria dos *Stakeholders*, que o risco da perda de foco sinaliza está na dificuldade, até mesmo a impossibilidade, de gerir quando se tem mais de um objetivo funcional. Essa perda de foco é exposta por outros autores em relação a modelos socializadores de gestão que:

*"[...]with rare exceptions, two centuries of experience of co-operatives, mutuals, employee ownerships, nationalization, kibbutzim, corporatism, collectives, communes, the 'social market' is disappointing to say the very least. The reason for all these bitter failures is simply that managers need a clear, unequivocal corporate purpose on which to focus."*³¹ (SUNDARAM AND INKPEN, 2004, p.443, apud FREEMAN, WICKS & PARMAR, 2004)

De acordo com Atkinson, Waterhouse & Wells (1997), as organizações atuais são uma rede de contratos implícitos e explícitos que discriminam o relacionamento com seus *stakeholders*. O papel do *strategic management* é definir como cada *stakeholder* pode contribuir individualmente ou conjuntamente para atingir os objetivos primários da organização. Nos "contratos" está exposto o que cada *stakeholder* espera em troca da contribuição, que são os objetivos secundários. Segundo Atkinson, Waterhouse & Wells (1997), os objetivos secundários permitem a empresa atingir os objetivos primários, como por exemplo, a satisfação do consumidor que permitem maiores receitas e, conseqüentemente, maior riqueza do *shareholder*. Atkinson, Waterhouse & Wells (1997) seguem uma linha de que primeiro a empresa deve atingir os objetivos secundários, gerenciar e monitorá-los para posteriormente conduzi-los para o objetivo primário. O sistema de monitoramento desenvolvido por estes autores considera necessário mensurar os fatores que conduzem aos objetivos secundários que estes irão fazer a empresa atingir os objetivos primários.

Post, Preston, & Sachs (2002 apud LEPAK, SMITH & TAYLOR, 2007) propõem que a organização tem como finalidade a criação de valor para os proprietários, empregados, consumidores e sociedade (neste último caso considerado questão de sobrevivência da empresa). Porém, conforme mencionado anteriormente, o conhecimento e condições ambientais fazem com que cada nível (*stakeholder*) tenha uma forma de avaliar o valor e isto envolve uma disputa de interesse e ponto de vistas. Um exemplo citado por Lepak, Smith & Taylor (2007)

³¹ Tradução: "[...] Com raras exceções, em dois séculos de experiência de cooperativas, mutualidades, propriedades dos trabalhadores, a nacionalização, os kibutz, corporativismo, coletividades, comunas, o mercado "social" é decepcionante para dizer o mínimo. O motivo para todas essas amargas falhas é simplesmente que os gestores precisam de uma clara, inequívoca finalidade empresarial em que se concentrar."

é comparar os investidores que preferem atividade que criem valor no curto-prazo com ambientalistas que procuram criar valor por meio de iniciativas de longo-prazo protetoras do meio-ambiente. Mas algumas iniciativas de um determinado *stakeholder* podem voluntariamente ou involuntariamente criar valor para mais de um *stakeholder*.

De acordo com Lepak, Smith & Taylor (2007), em muitas ocasiões conflitantes, as diferentes visões dos *stakeholders* para a criação de valor são refletidas no processo de captura de valor. Em exemplo citado pelos mesmos autores, acontece quando uma organização é bem sucedida na criação de valor para os seus consumidores obtém *Exchange value* por esse sucesso e é questionada pela sociedade, fornecedores e empregados sobre o grau de apropriação dos valores gerados. Os mesmos citam o caso da empresa Wal-Mart que em virtude do sucesso financeiro vem sendo questionada por diversos *stakeholders* pelo grau de apropriação de valor. Mas, segundo Coff (1999 *apud* LEPAK, SMITH & TAYLOR, 2007), em muitos casos, a organização cria valor, mas perde valor totalmente ou parcialmente para outros *stakeholders* (MAKADOK & COFF, 2002).

Haksever, Chaganti & Cook (2004) desenvolvem um modelo para estudar como uma empresa pode criar valor para os seguintes *stakeholders*: donos/acionistas³², empregados, consumidores, fornecedores e sociedade³³. Estes autores que consideram que em determinado momento os gestores da empresa precisam priorizar um grupo de *stakeholders* em detrimento a outros e determinar qual será o grau de importância de cada um. Outro aspecto importante destacado pelos autores é que o relacionamento entre empresa e *stakeholders* é bidirecional em termos do fluxo de benefícios e custos.

Haksever, Chaganti & Cook (2004) consideram que muitas atividades da empresa criam benefícios para um grupo enquanto reduzem de outro. Focando na criação e destruição de valor os autores identificam em três dimensões: Financeira – benefícios e custos com impacto monetário a curto e a longo-prazo; Não-financeira – benefícios e custos que não tem impacto monetário no curto-prazo, além disso, muitos são intangíveis; e Temporal – velocidade de acessibilidade aos benefícios, tempo poupado e extensão dos benefícios ao longo do tempo.

Segundo Atkinson, Waterhouse & Wells (1997), as empresas cada vez mais confiam nas capacidades dos empregados e fornecedores e em conheci-

³² Incluem os executivos e *board* por estes representarem os proprietários.

³³ Incluem as pessoas das comunidades local, nacional e organizações afetadas pela empresa.

mento para entregar produtos a seus consumidores por meio de novos métodos e novas relações. Estas relações passam de compromisso a curto-prazo de especificações para contratos a longo-prazo implícitos baseados no relacionamento, confiança e aprendizado com objetos de transação normalmente intangíveis. Estas relações permitem reduzir e eliminar os custos de transação oriundos do custo de mudança de fornecedores.

Baseado no estudo de 20 empresas de alto-desempenho Atkinson, Waterhouse & Wells (1997) afirmam que um sistema de gerenciamento do valor precisa conter quatro pontos: (1) avaliar a contribuição dos *stakeholders* internos³⁴ e o retorno esperado dos clientes; (2) avaliar a contribuição de cada *stakeholder*, o que fazer para que continuem colaborando e o como estes contribuem para o objetivo primário da organização; (3) projetar, redesenhar e implementar processos que colaborem para atingir os objetivos secundários; e (4) planejar, negociar e avaliar os contratos com os *stakeholders*.

Todos os *stakeholders* devem ser tratados da mesma maneira? Segundo Atkinson, Waterhouse & Wells (1997) Quais *stakeholders* devem ser priorizados? Segundo Atkinson, Waterhouse & Wells (1997), como a empresa é criada pelos seus donos, um dos objetivos primários deve ser servi-los. Segundo Atkinson, Waterhouse & Wells (1997), valor para os *shareholders* é criado quando a empresa gera lucro, juros e as ações valorizam gerando uma fonte regular de renda criando a sensação de segurança e autonomia, prêmios pessoais, boa reputação por ser proprietário (HAKSEVER, CHAGANTI & COOK, 2004). Por meio do aumento da eficiência e qualidade, desenvolvimento de novos produtos, aumento da satisfação do consumidor e ser financeiramente estável, investimentos a longo-prazo em tecnologias avançadas, recursos humanos, investimento em relacionamento como os *stakeholders* e parcerias estratégicas que criem valor (HAKSEVER, CHAGANTI & COOK, 2004). Segundo Freeman (1984) os *shareholders* irão variar por tipo de propriedade, preferências financeiras e morais e também pelo tipo de empresa. A destruição de valor ocorre quando há perda de investimentos (lucro reduzidos, redução do preço das ações, quebra da empresas), incerteza em relação a resultados futuros, flutuações de dividendos, volatilidade do *stock price* (HAKSEVER, CHAGANTI & COOK, 2004). Decisões de gestão são as principais responsáveis pela destruição de valor do *shareholder*, escândalos, produtos e práticas que causem danos, sacrificar ganhos a longo-prazo em troca de ganhos a curto-prazo, a maioria dos *stakeholders* é preju-

³⁴ Empregados e fornecedores.

dicada (HAKSEVER, CHAGANTI & COOK, 2004). Para Post, Preston & Sachs (2002), os *shareholders* são fonte de crédito e *network*. Segundo Rappaport (1986 *apud* MOIR, KENNERLEY & FERGUSON, 2007), sete fatores devem ser atendidos nas estratégias de valor para o *shareholders*: (1) Crescimento de vendas; (2) Crescimento das margens (com efeitos nos custos); (3) Taxa de juros; (4) Crescimento do capital fixo; (5) Crescimento do capital de giro; (6) Custo de capital; e (7) Período de vantagem competitiva. Segundo Donaldson & Preston (1995), muitas aquisições se mostraram ineficientes na qual as empresas perderam valor de mercado, os *shareholders* não tiveram retorno do investimento, e os beneficiados foram os executivos que tiveram “gratificações ao ego e avanços na carreira” nestes casos os executivos tiveram prioridade em relação aos *shareholders*, apropriando sua riqueza.

Segundo Castanias & Helfat (1991), os altos executivos são os responsáveis por organizar e dirigir as atividades de uma empresa, tomando decisões estratégicas que criam receitas que não são de responsabilidade dos outros funcionários. Um exemplo dado que envolve valor, *stakeholders* e executivos, ocorreu quando Pindaros Roy Vagelos, ex-CEO da Merck, se envolveu em negociações por regulamentações governamentais para aprovar a venda de determinados medicamentos e também do relacionamento da empresa com médicos para prescrição de drogas com as quais obteve excelentes resultados financeiros. A renda do executivo pode ser proveniente de salários, bônus, opções de ações, participação nos lucros e gratificações (ATKINSON, WATERHOUSE & WELLS, 1997).

Para os funcionários, o valor é criado na forma de salários, bônus, opções de ações, seguro saúde, férias, adicional para reter “talento”, carro da empresa e equipamentos, um ambiente de trabalho cooperativo, seguro e amigável, espaço para demonstrar habilidades e tomar decisões, centro de atividades físicas, facilidades para familiares, segurança, estabilidade, aposentaria, flexibilidade de trabalho (HAKSEVER, CHAGANTI & COOK, 2004). As atividades necessárias para isso são treinamentos, desenvolvimento de novas habilidades, políticas e práticas de oportunidades, plano de carreira, compensação de lealdade (HAKSEVER, CHAGANTI & COOK, 2004).

Há destruição de valor para os funcionários quando a empresa oferece um ambiente de insegurança, estressante, hostilidade, horas de trabalho excessivas, mudanças de horário frequentes, tempo gasto no trabalho ao invés de ser gasto com a família, recreação ou educação, regras rígidas (HAKSEVER, CHAGANTI & COOK, 2004). Segundo Copeland (1994), as empresas de maior su-

cesso financeiro, geram mais riquezas para os *shareholders* e, simultaneamente, melhores ganhos para os empregados do que competidores no longo prazo, o que demonstra que não existe conflito entre os interesses dos acionistas e empregados.

A destruição de valor pela empresa ocorre consumidor quando há aumento de custos adicionais (trocas, despesas após garantia), o desconhecimento de como usar todos os recursos do produto (falta de informações adequadas) e acidentes. Tempo gasto para aprender usar o produto, para trocar e fazer manutenção. Produtos mal projetados, políticas de garantias pouco claras (HAKSEVER, CHAGANTI & COOK, 2004).

O valor criado pela empresa aos fornecedores são os lucros, relacionamento de longo prazo, contratos de longo prazo, desenvolvimento conjunto, transferência de tecnologia, ser fornecedor de uma empresa respeitada e conhecida, honrar compromissos de pagamento, referências positivas para expandir base de clientes. E também, prover informações sobre planos de compras futuras e expansão da capacidade das operações (HAKSEVER, CHAGANTI & COOK, 2004).

O valor é destruído do fornecedor quando a empresa faz pressões para reduções de preço, se envolve em escândalos, associação dos problemas do fornecedor com os produtos da empresa, atrasos nos pedidos e nos pagamentos e estresse provocado pelo relacionamento (HAKSEVER, CHAGANTI & COOK, 2004).

O valor criado pela empresa na sociedade é na forma de tributos, compras com fornecedores locais, salários gastos na economia local, doações, empregos, prêmio de estar localizada na comunidade, atração de outros negócios e de profissionais qualificados (HAKSEVER, CHAGANTI & COOK, 2004).

O valor é destruído quando há reduções de tributos e outras concessões dos governantes, uso de recursos públicos para infra-estrutura voltada ao negócio, redução das atividades afetando economia local, problemas ambientais, redução da qualidade de vida (ex. aumento de tráfego), poluição, (HAKSEVER, CHAGANTI & COOK, 2004).

Para Post, Preston & Sachs (2002), os concorrentes devem ser considerados *stakeholders* por compartilharem interesses apesar da competição por recursos e *market-share*. Um exemplo é o caso das acusações contra a empresa Arthur Andersen que resultam em perdas de imagem para todas as auditorias.

2.4 Visão Baseada em Recursos – RBV

“Our emphasis on competition for the resources needed to implement strategies differs from much current work in the field of strategy.”³⁵

BARNEY, 1986a, p.1240.

Origens e Definição

Oriunda das ciências econômicas, a Visão Baseada em Recursos³⁶ é considerada uma das áreas mais importantes das duas últimas décadas do *Strategic Management*. E, ela nasce para explicar de que maneira os recursos e capacidades de uma empresa são responsáveis pela eficiência e eficácia no desempenho de suas atividades e podem conduzir a criação de valor (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; AMIT AND SCHOEMAKER, 1993; BARNEY, 1996; COLLIS & MONTGOMERY, 2008). Segundo Barney (1986b), a Economia Chamberliniana começa focando como a exploração de recursos e capacidades únicas podem conduzir uma empresa a sustentar um desempenho financeiro superior. Penrose (1959 *apud* WERNERFELT, 1984) aborda os recursos de uma forma mais abrangente do que a tradicionalmente estudada pelas Ciências Econômicas, a saber: capital, trabalho e terra. De acordo com Barney (2001b), o RBV se posiciona entre três campos de estudos das Ciências Econômicas: SCP, microeconomia neoclássica e economia evolucionária. Outro aspecto relevante da RBV é salientado, por Amit & Schoemaker (1993), ao analisar os diversos autores (COASE, 1937; PENROSE, 1959; NELSON AND WINTER, 1982; TEECE, 1982; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986A, 1986B, 1989, 1991B; DIERICKX AND COOL, 1989A, 1989B, 1990; TEECE, PISANO & SHUEN, 1990; CONNER, 1991; GHEMAWAT, 1991; PETERAF, 1991) é o foco da RBV na heterogeneidade das empresas, imperfeições do mercado e as limitações de transferir recursos entre empresas. Segundo Peteraf (1993), a heterogeneidade diz respeito à diferença da eficiência entre os recursos e que empresas com os recursos marginais podem esperar no máximo atingir o *break-even* e as com recursos superiores terão desempenho superior. Segundo Collis & Montgomery (1995), a RBV considera as empresas um conjunto de recursos, e que nenhuma empresa é igual à outra.

³⁵ Tradução: “Nossa ênfase na concorrência pelos recursos necessários para implementar estratégias difere muito do trabalho atual no campo da estratégia.”

³⁶ Também denominada *Resource-based View* (RBV) ou Teoria Baseada em Recursos (RBT).

Isso é um argumento mais do que convincente para evitar uma solução determinística para a elaboração de estratégias que façam escolhas, alocação e maximização dos recursos.

Segundo Amit & Zoot (2001), mesmo em equilíbrio de mercado as empresas diferem na composição de seus recursos e capacidades, heterogeneidade, e uma combinação destes conduz à criação de valor. Becerra (2008) complementa:

“To the extent that different combinations of resources make possible a different marginal contribution from each resource, we may observe that there are better or worse combinations. Firms that gather co-specialized resources will be able to keep part of the extra value or synergies that their resources jointly generate, which lead to superior profitability for the firm.”³⁷ (p.1119).

Jay Barney (1986a) teve um papel fundamental no desenvolvimento desta teoria, ao definir que para implementar uma estratégia em um mercado são necessários determinados recursos (*strategic factor markets*). Segundo (Barney, 1986a), em casos de competição imperfeita, as empresas irão obter retornos econômicos acima do normal em dois casos: (1) quando possuírem acuradas expectativas do valor futuro das estratégias antes dos concorrentes, adquirindo os recursos necessários e implementando as estratégias³⁸; (2) por meio da sorte de subavaliar o retorno de uma estratégia futura, a lentidão e imprecisão das empresas a tomarem essas decisões farão com elas se tornem “seguidoras” pagarem *overprice* e, por isso, tenham seus retornos reduzidos³⁹ (BARNEY 1986A, BAZERMAN & SAMUELSON 1983). Segundo Barney (1986a), essas informações sobre o valor de uma estratégia podem ser obtidas por meio de análises organizacionais (internas) e ambientais (externas), numa clara demonstração de pensamento cíclico que retorna ao tradicional conceito da matriz swot. Segundo Collis & Montgomery (1995), a RBV combina a análise interna com a análise externa que contempla a indústria e o ambiente competitivo, considerando que a RBV não substitui e é considerada uma evolução das perspectivas anteriores, principalmente, a análise da estrutura da indústria.

Segundo Conner (1991), a RBV foca no custo de copiar os atributos de uma empresa como fonte receita econômica e vantagem competitiva. Segundo Black & Boal (1994), a RBV considera que alguns recursos com certas caracte-

³⁷ Tradução: “Na medida em que diferentes combinações de recursos possibilitam uma diferente contribuição marginal para cada recurso, podemos observar que há melhores ou piores combinações. As empresas que escolherem recursos co-especializados serão capazes de manter uma parte do valor extra ou sinergias que os seus recursos geram em conjunto, que levam a empresa a ter uma maior lucratividade.”

³⁸ Para maiores informações ver *ex ante limits* e *ex post limits* da competição em Peteraf (1993) e Rumel (1987).

³⁹ Mais razões para tal fato serão expostas posteriormente.

rísticas irão conduzir a empresa para uma vantagem competitiva sustentável, cabe ressaltar em uma vantagem competitiva não necessariamente conduz a um desempenho financeiro superior, dependerá de quem (*stakeholder*) irá apropriar das receitas criadas (COFF, 1999). Crook, Ketchen, Combs & Todd (2008), fazem uma meta-análise de 125 estudos que contemplam mais de 29 mil empresas e constatam que é representativa a influência dos recursos estratégicos no desempenho, mais precisamente $r_c = 0,22$. A partir da RBV, Becerra (2008) considera que a vantagem competitiva é resultado de recursos superiores que tenham como características serem valiosos e relativamente únicos. E que esta vantagem competitiva irá conduzir a empresa que apropriar estes, mesmo que não seja dona dos recursos, a um desempenho financeiro superior. Para isso, é necessário que a empresa explore todo valor dos recursos quando a empresa (*stockholders*) possuírem maior poder de barganha que os donos dos recursos.

Questionamentos

Segundo Hoopes, Madsen & Walker (2003), o RBV é de difícil operacionalização e tautológica, ou seja, diz a mesma coisa que só que com palavras diferentes. Priem (2001) destaca o caráter da RBV de identificar os recursos valiosos *post facto*. Já Priem & Butter (2001b) argumentam que a RBV não é uma teoria e menciona:

“The only RBV-related conclusion that could be drawn would be that the particular resource labeled as valuable ‘wasn’t actually valuable after all’. This is an excellent example of the tautology of the RBV: an organizational culture, which cannot be transferred and thus has no inherent market value, only ‘gets value’ if it is used properly to create profits. Thus, valuable cultures, by definition, increase effectiveness.”⁴⁰ (p.62)

Outra constatação é que a determinação do valor do recurso é exógena a RBV. O pensamento cíclico da RBV também foi exposto por Porter (1991) no paper *“Towards a dynamic theory of strategy”*.

Becerra (2008) considera que a mera posse de recursos superiores não garante melhor desempenho da empresa se o custo para obtê-lo for maior que o retorno proporcionado por ele. Já Barney (1986a) destaca *“If strategic factor markets are perfect, then the costs of acquiring strategic resources will approximately equal the economic value of those resources once they are used to im-*

⁴⁰ Tradução: “A única conclusão RBV, que poderiam ser extraídas seria que um recurso em particular rotulado como valioso “não era realmente importante depois de tudo”. Este é um excelente exemplo de tautologia da RBV: a cultura organizacional, que não pode ser transferida e, portanto, não tem valor de mercado inerente, apenas “gera valor” se for utilizada corretamente para criar lucros. Logo, as culturas valiosas, por definição, aumentam a eficácia.”

plement product market strategies"⁴¹ (p.1231). Já Mahoney & Pandian (1992) baseando-se em Penrose (1959, p.54), argumenta que o que faz a empresa ter melhor desempenho não são os melhores recursos, mas sim as competências distintas para fazer o melhor uso destes recursos.

Recursos

Segundo Caves (1980), um recurso é um ativo tangível ou intangível, algo que pode ser visto como uma força ou fraqueza e está vinculado a uma empresa. Segundo Barney (1991b), na linguagem estratégica tradicional recursos são as forças das empresas para serem utilizadas na concepção e implementação de estratégias. De acordo com Collis & Montgomery (2008), em uma visão exposta por Makadok (2001), os recursos⁴² podem ser: Ativos físicos, como uma fábrica; Ativos intangíveis, como uma marca; e Capacidades organizacionais, necessariamente intangíveis, incluindo *management skills* (habilidades de gestão), processos e rotinas organizacionais, controle de informações e conhecimento. Segundo Amit & Schoemaker (1993), as capacidades referem-se à habilidade de desenvolver os ativos (usualmente por meio da combinação), intermediários da produtividade dos ativos e segundo Itami (1987) as capacidades são ativos invisíveis (como o gerenciamento de marca). Segundo Hoopes, Madsen & Walker (2003), a capacidade pode ser avaliada pelo seu próprio valor ou ampliando o valor do recurso, por exemplo, a capacidade da área de marketing da Nike de ampliar o valor da sua marca. A contribuição de Collis (1994) é enorme ao definir as capacidades organizacionais como "[...] *the socially complex routines that determine the efficiency with which firms physically transform inputs into outputs.*"⁴³(p.145) e estão *embedded*⁴⁴ na rotina das empresas e residem na cultura corporativa e nas redes de relações de funcionários. Segundo Dierickx e Cool (1989), as capacidades normalmente são construídas e não compradas e as vantagens competitivas oriundas delas são mais sustentáveis.

Muitos autores listam grupos de recursos e capacidades necessários para conceber e implementar estratégias de criação de valor. A seguir estes estão classificados em quatro categorias: Recursos Físicos (WILLIAMSON, 1975 *apud* BARNEY, 1991b), que incluem tecnologias, fábricas e equipamentos; Recursos

⁴¹ Tradução: "Se os mercados de fatores estratégicos é perfeito, então os custos de aquisição de recursos estratégicos será aproximadamente igual ao valor econômico desses recursos, uma vez que são utilizados para implementar estratégias de mercado do produto."

⁴² Usualmente, recursos e capacidades são combinados em uma única denominação, Recursos (AMIT & SCHOEMAKER, 1993; BARNEY, 1996).

⁴³ Tradução: "[...] As rotinas socialmente complexas que determinam a eficiência com que as empresas fisicamente transformam as entradas em saídas."

⁴⁴ Tradução: Um nível maior de incorporação.

Humanos (BECKER, 1964 *apud* BARNEY, 1991b), que são treinamento, relacionamentos, experiência, inteligência, etc.; Recursos Organizacionais (TOMER, 1987 *apud* BARNEY, 1991b), representam o planejamento formal e informal, sistemas de controle e coordenação, relacionamento entre grupos dentro da empresa e da empresa com o ambiente; e Recursos Financeiros (WERNERFELT, 1984), que incluem recursos dos acionistas, financiadores e lucros retidos. Outros recursos não mencionados não têm relevância estratégica e, caso a estratégia de uma empresa seja formulada em torno destes, a empresa pode perder eficiência e eficácia (BARNEY, 1991b).

Ao contrário dos modelos de vantagem competitiva ambiental - por exemplo, o Modelo de 5 Forças de Porter – que priorizam em suas análises as oportunidades e ameaças do ambiente, o *Resource-Based Model* prioriza a análise interna das forças e fraquezas. Além disso, a Visão Baseada em Recursos assume que os recursos de empresas de uma mesma indústria podem ser heterogêneos e que alguns recursos não têm mobilidade perfeita (BARNEY, 1991b). Para Peteraf (1993) a maior contribuição do RBV foi explicar que diferença de lucratividade entre as empresas a longo-prazo que não podem ser atribuídas a condições estruturais da indústria.

Avaliando os Recursos

Todas as empresas têm diversos recursos. O desafio é saber quais os recursos necessários e como devem ser combinados com outros para atingir os objetivos estratégicos. Os recursos valiosos são aqueles que permitem desempenhar melhor, ou de maneira mais econômica do que seus concorrentes, suas atividades. Já para obtenção de Vantagem Competitiva é necessário desenvolver recursos competitivamente distintos por meio de uma estratégia bem concebida (COLLIS & MONTGOMERY, 2008) baseada na heterogeneidade e imobibilidade dos recursos, pois as empresas que possuem os mesmos recursos concebem e implementam as mesmas estratégias (BARNEY, 1991b). O contexto ambiental e cronológico também pode fazer com que certos recursos valiosos deixem de sê-lo (COLLIS & MONTGOMERY, 2008) principalmente nos casos de revoluções estruturais da indústria, a “*Schumpeterian Shocks*” (Barney, 1991B).

Lepak, Smith & Taylor (2007) mencionam que a RBV é focada na identificação de recursos que funcionem como mecanismos isoladores contra a ação de competidores e na limitação da competição que é explicitado por meio do modelo VRIO. O VRIO foi desenvolvido por Jay Barney (1996) para avaliar as forças e fraquezas do ambiente interno da empresa por meio dos recursos e capacidades. Neste modelo cada inicial representa uma avaliação em que Bar-

ney (1996) se referencia como questões: V = Valor, R = Raridade, I = Imitabilidade e O = Organização.

A questão de Valor – VRIO: *“Do a firm’s resources and capabilities enable the firm to respond to environmental threats and opportunities?”*⁴⁵ (BARNEY, 1996, p.145). O atributo da empresa deve ser valioso para ser considerado recurso. O valor de um recurso ou capacidade é determinado diante de sua disposição para gerar oportunidades ou neutralizar ameaças ambientais externas, melhorando sua posição competitiva, reduzindo custos ou ampliando receitas, e afetando positivamente outros recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais (BARNEY & HESTERLY, 2007). No entanto, o valor não é vitalício e insensível às mudanças na estrutura da indústria e nas preferências do consumidor, que entre outros fatores, podem alterar o valor do mesmo. No caso de perda de valor, uma empresa tem dois caminhos: Primeiro, desenvolver recursos e capacidades novos e valiosos. Segundo, utilizar os atuais recursos e capacidades valiosos de diferentes formas (BARNEY, 1991b, 1996).

A questão da Raridade – VRIO: *“How many competing firms already possess particular valuable resources and capabilities?”*⁴⁶ (BARNEY, 1996, p.148). Se o recurso não for escasso, isto é, se muitos competidores o possuem, este no máximo gera paridade competitiva, o que pode ser importante em casos de sobrevivência da empresa. Além disso, um recurso comum (não-raro) pode gerar desvantagens competitivas para a empresa que não o possui (BARNEY, 1996).

A questão da Imitabilidade - VRIO: *“Do firms without a resource or capability face a cost disadvantage in obtaining it compared to firms that already possess it?”*⁴⁷ (BARNEY, 1996, p.150). Diz respeito ao custo de se obter determinado recurso, quanto maior o custo, maior é a dificuldade em imitá-lo, portanto maior é o potencial de gerar vantagem competitiva para a empresa que possui-lo. Imitação pode ser feita por meio da duplicação e da substituição. Uma empresa que possui a capacidade de inovar constantemente pode gerar uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1996). Fatores que aumentam o custo da inovação são:

⁴⁵ Tradução: "Os recursos e capacidades da empresa permitem à empresa responder às ameaças e oportunidades ambientais?"

⁴⁶ Tradução: "Quantas empresas concorrentes já possuem estes recursos e capacidades valiosos em particular?"

⁴⁷ Tradução: "As empresas sem determinado recursos ou capacidade enfrentam uma desvantagem de custo em obtê-lo em relação às empresas que já o possuem?"

- Condições históricas únicas - a aquisição, desenvolvimento e exploração de recursos que dependem do lugar no tempo e espaço, podem ser obtidos por meio de *first-movement*⁴⁸ e *path dependence*; (BARNEY, 1996)
- Ambiguidade Causal – quanto maior a complexidade das inter-relações entre recursos e capacidades controlados e geração de vantagem competitiva maior a dificuldade de imitar o recurso. (BARNEY, 1996). Tal constatação foi feita por Reed e DeFillippi (1990) ao constatar que a *tacitness*, complexidade e especificidade dos recursos da empresa juntos ou separados podem gerar ambiguidade causal na vantagem competitiva e, com isso, dificultar sua imitação. *Tacitness* se refere às habilidades resultantes do aprendizado de algo que é implícito e não codificável, Complexidade é ao grande número de interdependência entre os recursos, e Especificidade dos recursos para produzir e atender os consumidores específicos da empresa. Para Peteraf (1993), a ambiguidade causal pode fazer com que o recurso não seja possível de ser avaliado ou até mesmo identificá-lo.
- Complexidade Social – Interações sociais sobre as quais as empresas têm gerência e influência, como, por exemplo, as relações interpessoais entre gerentes de uma mesma empresa ou a reputação de uma corporação. (BARNEY, 1991b, 1996)
- Patentes - ao mesmo tempo em que as patentes protegem legalmente um recurso, o registro da patente demanda o fornecimento de informações sobre o produto para o órgão responsável e conseqüentemente para os competidores. Isso faz com que as patentes gerem uma vantagem competitiva somente temporária. Em alguns setores, como o farmacêutico, no entanto, se beneficiam do efeito da proteção da patente. (BARNEY, 1996)
- Aprendizado – alto nível de aprendizado exigido inibe a cópia de recursos. (HOOPES, MADSEN & WALKER, 2003)

A questão da Organização –VRIO: “*Is a firm organized to exploit the full competitive potential of its resources and capabilities?*”⁴⁹ (BARNEY, 1996, p.160). Essa questão diz respeito à capacidade de adequação de aspectos organizacionais para explorar e desenvolver recursos e capacidades (BARNEY, 1996). Barney & Hesterly (2007) destacam os seguintes componentes para a

⁴⁸ Tradução: Envolve conceitos além do fato de ser pioneiro.

⁴⁹ Tradução: “A empresa está organizada para explorar todo o potencial competitivo dos seus recursos e capacidades?”

questão: Estrutura formal (hierarquia, organograma); Sistemas de controle gerencial; Controles gerenciais formais e informais; e Políticas de remuneração.

Barney (1991b) também menciona como razão da criação de vantagem competitiva sustentável a inexistência de recurso equivalente, isto é, que pode ser explorado para a mesma estratégia.

A seguir, são expostas as implicações competitivas, desempenho econômico e a relação com a análise interna da SWOT (Forças e Fraquezas) do modelo VRIO. Na seguinte tabela apenas os recursos que são explorados pela organização são avaliados:

S I T U A Ç Ã O	RECURSOS E CAPACIDADES EXPLORADOS PELA ORGANIZAÇÃO			RESULTADOS			
	VALIOSO	RARO	CUSTOSO DE IMITAR	IMPLICAÇÕES COMPETITIVAS	GERAÇÃO COMPETÊNCIAS	FORÇA OU FRAQUEZA	DESEMPENHO ECONÔMICO
1	Não	-	-	Desvantagem competitiva	-	Fraqueza	Abaixo do Normal
2	Sim	Não	-	Paridade Competitiva	-	Força	Normal
3	Sim	Sim	Não	Vantagem Competitiva Temporária	Competência distinta	Força	Acima do Normal
4	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	competência distinta sustentável	Força	Acima do Normal

Quadro 1: VRIO. Adaptado de Barney & Hesterly (2007, p.80) e Barney (1996, p. 163).

Situação 1: Se um recurso não é valioso sua utilização representa uma fraqueza na análise SWOT, pois representa um aumento de custos ou queda das receitas gerando desvantagem competitiva e, conseqüentemente, um desempenho econômico abaixo do normal (BARNEY, 1996). Barney (1996) desconsidera que um recurso sozinho pode não ser valioso, nem mesmo quando combinado com outro.

Situação 2: Se um recurso ou capacidade não é raro ao explorá-lo vai gerar paridade competitiva, o não uso pode gerar desvantagem competitiva por isso a exploração do mesmo é considerada uma força e, conseqüentemente, um desempenho igual média (BARNEY, 1996).

Situação 3: Se o recurso ou capacidade é valioso e raro, mas se o custo para obter imitando-o for baixo ele representa uma força (não exploração representa desvantagem) e uma competência distinta (*first-mover advantage*), conse-

quentemente uma vantagem competitiva temporária e desempenho-econômico acima da média (BARNEY, 1996).

Situação 4: Se o recurso ou capacidade for valioso, raro, imitação custosa a exploração do mesmo representa uma força e uma competência distinta sustentável (difícil imitação), gerando uma vantagem competitiva sustentável e um desempenho-econômico acima da média.

Valor dos Recursos

Collis & Montgomery (2008), considerando a ligação entre as capacidades e recursos e as três forças fundamentais do mercado (demanda, escassez e apropriação dos lucros), sugerem cinco testes que avaliam o valor de recurso: Teste de Imitabilidade, Teste de Durabilidade, Teste de Apropriabilidade, Teste de Substituibilidade e Teste de Superioridade Competitiva.

- Teste de Imitabilidade: Quanto mais difícil de ser copiado pelos concorrentes, mais valioso o recurso e por mais tempo é valioso, se imitados não geram valor. As estratégias de longo-prazo têm de ser baseadas em recursos que são difíceis de serem imitados (COLLIS & MONTGOMERY, 1995, 2008). Temos como exemplo, um ponto de venda bem localizado.

A inimitabilidade tem prazo validade por ação dos concorrentes, pois os competidores provavelmente encontraram alguma forma de copiar os recursos mais valiosos (COLLIS & MONTGOMERY, 2008). Assim, cabe aos gestores construir estratégias com recursos que possuam ao menos uma das quatro características: *physical uniqueness*, *path dependency* (surge de uma série de ações, investimentos e acontecimentos, como exemplo, o processo de construção de lealdade por uma marca), ambigüidade causal (freqüentemente oriunda de capacidades organizacionais) e dissuasão econômica (necessita de escala não correspondida pelo mercado potencial).

- Teste de Durabilidade: quanto maior a duração de um recurso, maior seu valor. Assim, como estratégias de longo-prazo, as vantagens competitivas são mais robustas quando se utilizam destes recursos. Quanto mais dinâmica a indústria, menos duráveis tendem a serem estes recursos, surgindo como solução *early-movements* e a inovação (SCHUMPETER, 1950 apud COLLIS & MONTGOMERY, 1995, 2008).
- Teste de Apropriabilidade: não necessariamente o dono do recurso absorve o valor gerado por ele. O valor é sempre objeto de disputa entre os *stakeholders*.

“A critical resource of LBO firms was the network of contacts and relationships in the investment banking community. However, this resource often resided in the in-

*dividuals doing the deals, not in the LBO firms as a whole. These individuals could – and often did – depart to set up their own LBO funds or move to another firm where they could reap a greater share of the profits that their resource generated.*⁵⁰ (COLLIS & MONTGOMERY, 2008, p. 145-146)

A questão de apropriabilidade é baseada no poder de barganha entre os proprietários dos recursos, no caso, a gerência, empregados e acionistas e determina parte da lucratividade (COFF, 1999; BECERRA, 2008). Segundo Becerra (2008), como formalmente o *shareholder* é o dono da empresa, é compreensível que ele aproprie maior parcela do valor na forma de receita. Logo, a busca de retornos acima da média é a ampliação do valor apropriado pelos *stockholders*. Outro ponto é que mesmo uma empresa possuindo vantagens competitivas pode não ter lucro superior devido à incapacidade de capturar as receitas geradas no mercado (COFF, 1999). O poder de barganha de cada *stakeholder* é determinado pela especificidade, ambigüidade causal e complexidade social, e é maior quando o *stakeholder* possui capacidade de atuar em grupo, tem acesso a informações importantes (assimetria de informação) e fornece algo com alto custo de mudança (COFF, 1999; BECERRA, 2008).

- Teste de Substituibilidade: com qual facilidade o recurso pode ser substituído por outro. Exemplificado por Collis & Montgomery (2008).

“In the early 1980s, People Express Airlines challenged the major airlines with a low-price strategy. Founder Donald C. Burr pursued this strategy by developing a unique no-frills approach and an infrastructure to deliver low-cost flights. Although the major airlines were unable to replicate this approach, they nevertheless were able to retaliate using a different resource to offer consumers equivalent low-cost fares – their computer reservation systems and yield-management skills. This substitution eventually drove People Express into bankruptcy and out of the industry.” (p. 146)

- Teste de Superioridade Competitiva: Diz respeito à superioridade do recurso, não em relação aos recursos próprios, mas em relação aos recursos dos concorrentes. A questão mais importante é saber se o recurso é gerador de uma competência distinta. Quanto mais específico for o recurso, mais fácil fica compará-lo ao concorrente (COLLIS & MONTGOMERY, 2008). Como demonstrado pelo exemplo:

“Can anyone evaluate whether Kraft General Foods’ or Unilever’s consumer marketing skills are better? No. But we can demonstrate quantitatively which is more

⁵⁰ Tradução: “Um recurso crítico das firmas LBO é a rede de contatos e relacionamentos com a comunidade de bancos de investimento. No entanto, esses recursos muitas vezes residiam nos indivíduos que fazem os negócios, e não nas empresas de LBO como um todo. Esses indivíduos podem - e muitas vezes o fazem - partem para estabelecer seus próprios fundos de LBO ou mudam para outra empresa onde poderia colher uma parcela significativa dos lucros dos recursos gerados.”

*successful at launching product line extensions.”*⁵¹ (COLLIS & MONTGOMERY, 2008, p. 146)

Amit & Schoemaker (1993) adicionaram as seguintes questões: Aplicabilidade do recurso em uma dada configuração de indústria no sentido de gerar retorno; e Complementaridade de um recurso a outro pode fazer com que seu valor seja superior ao custo de desenvolver e implementar cada recurso individualmente.

Os recursos valiosos podem ser estendidos para outras indústrias. No entanto, quanto mais especializada for sua especificação, mais fácil é perder o valor nessa mudança. Fica mais claro quando extrapolamos essa teoria para extensão de marcas, como, por exemplo, no caso Shell, em que é difícil manter o valor dos recursos (no caso a marca) em setores distintos de energia e automotivo (COLLIS & MONTGOMERY, 2008a).

Outros autores fazem importantes contribuições, mas não de maneira condensada e com objetivo de propor modelos de avaliação. Amit & Schoemaker (1993) destacam três questões: (1) a questão da complementaridade dos recursos, ou seja, aqueles que geram vantagem competitiva quando combinados com outros recursos. Somente quando há a combinação, é que exercem seu potencial de geração de vantagem competitiva. Harrison, Hitt, Hoskison & Ireland (1991) salientam que as ações para complementar recursos permitem o desenvolvimento de novas capacidades. (2) Transacionabilidade, questão controvertida de que quanto mais difícil vender e comprar, maior o valor, ou seja, quanto menos liquidez, maior seu valor; (3) *Firm-specificity*, que diz respeito ao fato de a empresa ter uma capacidade superior de adquirir ou desenvolver determinado recurso em relação a outras. Quanto maior for o *firm-specificity* maior o valor do recurso. Wernefelt (1984) menciona o fato de alguns recursos valiosos não serem comercializáveis, que não podem ser comprados ou vendidos diretamente, poderem ser adquiridos por meio de fusões e aquisições da empresa. Por exemplo, a imagem de uma empresa que depende de uma combinação de diversas variáveis. Astley (1984) trabalha o fato de os *stakeholders* exercerem forças para se apropriar do valor gerado por um recurso, para terem maior controle dos recursos e gerar dependência (diminuindo autonomia) das empresas. Para evitar isso, as empresas devem manipular o ambiente para atingir seus ambientes estratégicos.

⁵¹ Tradução: "Alguém pode avaliar se a Kraft General Foods ou a Unilever possuem melhores habilidades de marketing com consumidor? Não. Mas podemos demonstrar quantitativamente qual é mais bem sucedida no lançamento de extensões de linha de produto."

Segundo Amit & Schoemaker (1993), recursos e capacidades difíceis de imitar, transacionar, escassos, que são apropriáveis, especializados e que conduzem à vantagem competitiva e geram (e são apropriados pela empresa) receitas são denominados *Strategic Assets*⁵². O grande desafio é encontrar os Recursos Estratégicos.

Barney (1986a) avalia a viabilidade de se explorar ou não o recurso. Isto porque, para implementar determinada estratégia, o recurso necessário pode ou não compensar seu custo econômico, ou seja, a implementação da estratégia pode não ter o retorno financeiro desejado.

Outro conceito importante para avaliar os recursos é o custo de oportunidade, que avalia os ganhos/perdas, em termos monetários, de se escolher uma alternativa em detrimento de outra ou de se chegar à melhor combinação entre elas. (VARIAN, 1999; EATON & EATON, 1999). No entanto, para Dierickx & Cool (1989) a dificuldade de mensurar o retorno proporcionado por um recurso é dificultada pelas subvenções cruzadas, essa dificuldade de avaliar os recursos pode fazer com que recursos-chave se tornem vulneráveis aos concorrentes. Peteraf (1993) se refere ao custo de oportunidade do recurso ao comparar o valor da primeira opção com o valor da segunda potencial opção, que no caso seria a opção alternativa. Sendo que a diferença entre o valor do recurso para empresa e o custo de oportunidade é uma forma de receita, chamada de “A-Quasi-rents” ou “quasi-rents”. Assim como a TCE, segundo Peteraf (1993), a RBV também pode ser usada no *trade-off* desenvolver um recurso internamente ou comprá-lo no mercado.

Para responder o questionamento em quais circunstâncias um recurso irá gerar altos retornos por longos períodos, Wernefelt (1984), além dos recursos, utiliza o Modelo das Cinco Forças de Porter, que por meio do poder de barganha dos fornecedores e compradores irá diminuir ou ampliar o retorno de um recurso. Citando como exemplo, o caso de fornecedores que possuem patentes que apropriam uma parte dos lucros dos licenciados e as agências de publicidade parte do lucro seus clientes (as empresas) e, no caso dos compradores, o pequeno número de compradores pode aumentar a apropriação dos lucros da empresa. A existência de substitutos também tende a reduzir os lucros dos proprietários de determinado recurso. *Resource positions barriers*, assim como as barreiras de entrada, indicam o potencial de retorno para o proprietário do recurso (WERNERFELT, 1984).

⁵² Tradução: Recursos Estratégicos.

Segundo Bowman & Ambrosini (2000), em grande parte das contribuições da RBV, a análise parte de um recurso já valioso com foco na dificuldade de imitabilidade e não como esse recurso se torna valioso. Amit & Shoemaker (1993) e Barney (1991b) vinculam o valor ao ambiente e a potencialidade deste recurso em explorar oportunidades e amenizar ameaças, já Bogner e Thomas (1994), Aaker, (1989), Prahalad e Hamel (1990), como a capacidade do recurso satisfazer as necessidades do consumidor, já Barney, (1986c) e Peteraf (1993) de satisfazer necessidades dos consumidores a custos mais baixos que os competidores e Newbert (2008) com a adequação dos recursos com as idiossincrasias do modelo de negócio. Para Barney (1991), o valor dos recursos é definido quando “*they enable a firm to conceive for implement strategies that improve its efficiency and effectiveness.*”⁵³ (p.106). Barney (1997 *apud* AMIT & ZOOT, 2001) afirma que os recursos e capacidades são valiosos somente quando reduzem custos ou ampliam as receitas, comparados com uma situação inicial em que não se possuísse tais recursos. Segundo Amit & Zoot (2001), uma *dynamic capabilities approach* demonstra como recursos valiosos são construídos e adquiridos ao longo do tempo. As capacidades dinâmicas estão enraizadas na gerência e processos organizacionais por meio de capacidades que como a coordenação, integração, reconfiguração, transformação e aprendizado quem permitem a criação e captura de valor *Schumpeterian Rents*, que podem ocorrer por meio do desenvolvimento de produtos, formação de alianças, etc. (TEECE, PISANO & SHUEN, 1997; EISENHARDT & MARTIN, 2000).

Segundo Dierickx & Cool (1989), alguns recursos não são comercializáveis. No entanto, possuem valor econômico, como lealdade e confiança dos consumidores. O fato de não ser comercializável faz como que o recurso seja acumulado internamente, esse acúmulo se dá por meio de fluxos, ou seja, políticas e investimentos estratégicos consistentes ao longo do tempo. Estratégias como *time compression diseconomies*, *asset mass efficiencies*, *interconnectedness of asset stocks*, erosão dos recursos e ambigüidade causal irão gerar fatores para contribuir a com a inimitabilidade.

Para Dierickx & Cool (1989 *apud* AMIT & ZOOT, 2001), *time compression diseconomies* proporcionam barreiras contra a imitação de *firm-specific resources* que possibilitam a preservação do valor.

Segundo Coff (1999), muitos autores da RBV como Amit e Schoemaker (1993), Hall (1993) e Peteraf (1993) assumem uma forte correlação entre recur-

⁵³ Tradução: “[...] permitem uma empresa conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia.”

tos estratégicos e o desempenho financeiro da empresa. Então, de acordo com essa ótica, as estratégias deveriam se basear na aquisição e gerência de recursos e capacidades estratégicas, mas segundo o autor a receita criada também é apropriada por outros autores econômicos. Por isso é necessário a decomposição da receita para verificar quais *stakeholders* se apropriam da renda. Peteraf cita o fato de times esportivos serem campeões e mesmo assim não terem lucros. Para explicar, Coff (1999) define uma empresa como um nexo de contratos, mais especificamente contratos implícitos entre os *stakeholders* que resultam na apropriação de valor pelos indivíduos e que os *stakeholders* recebem retorno quando recebem mais do que o necessário. No entanto, definir o quanto é necessário é uma difícil decisão e é resultado principalmente do poder de barganha de cada *stakeholder*.

Valor

Becerra (2008) pesquisa como uma combinação de recursos gera um retorno superior na forma de lucro para os *shareholders* por meio da criação ou destruição de valor e resulta de três condições para acontecer: incerteza, especificidade e inovação. *Value uncertainty* é resultado do conhecimento disponível pela empresa sobre o mercado e quais recursos são necessários, as informações podem ser privadas ou baseadas na intuição. *Resources Specificity* diz respeito à potencialidade do recurso ser específico à empresa e permitir satisfazer melhor os clientes e/ou reduzir custos, ela é um dos pressupostos da heterogeneidade entre as empresas. A especificidade permite uma maior sinergia dos recursos e, conseqüentemente, maiores lucros. *Firm-Level Innovation* é uma forma de buscar a melhor maneira de combinar recursos para criar novo valor, melhorando a vantagem competitiva e gerar lucro. Segundo Mahoney & Pandian (1992), há dois tipos de sinergia a “*contestable synergy*”, sinergia resultante da combinação de recursos que criam valor, mas estão disponíveis aos competidores, e “*idiosyncratic bilateral synergy*”, sinergia que aumenta o valor, mas envolve a combinação de recursos idiossincráticos a empresa.

Becerra (2008) considera que uma forma amplamente aceita pela RBV e suas derivações *Knowledge-based View* e *Dynamic Capabilities*⁵⁴ é que a firma possui *skills* complementares para integrar recursos de maneira que desfrute de lucratividade superior. No entanto, restringir a diferença de desempenho a um melhor conhecimento pode limitar a compreensão do problema (BECERRA, 2008).

⁵⁴ Tradução: Capacidades Dinâmicas.

Bowman & Ambrosini (2000) ao revisarem o “valor” na RBV destacam que muitas contribuições são feitas pela RBV para verificar o quanto os recursos são difíceis de serem copiados, mas que poucos subsídios são dados para avaliar o que faz um recurso ser valioso. Segundo Bowman & Ambrosini (2000), o consumidor só acessa ao *consumer surplus* no ponto de venda onde sabe o preço e avalia em relação às ofertas concorrentes e decide qual comprar. E, conseqüentemente, só tem condições de avaliar o que recebe, sendo ele incapaz de saber quais recursos e inputs são valiosos.

Segundo Becerra (2008), uma lucratividade muito pequena pode levar uma empresa a desaparecer, se a lucratividade for muito elevada pode atrair novos competidores e reduzir a lucratividade. O autor releva que os lucros superiores são resultados de estratégias de longo-prazo, conforme diversos estudos empíricos.

Segundo Peteraf (1993), recursos responsáveis pela criação de valor normalmente têm sua reprodução dificultada devido à forte influência do *path dependence* e da ambiente socialmente complexo em que se forma.

Segundo Bowman & Ambrosini (2000), recursos inanimados não geram valor por si mesmos, eles precisam ser transformados para contribuir para a produção de novos *use value*. Sendo que a criação de valor deriva de ações do capital humano das empresas. No entanto, a produção de novos *use values* só pode resultar em *Exchange value* no momento em que for comercializado e preciso destacar que é possível não resulte em *Exchange value*. Se o *Exchange value* for superior a soma dos *inputted resources* a empresa terá lucro. De acordo com a RBT, os recursos humanos e culturais não comercializáveis são as fontes de retornos acima da média. Não são todos tipos de recursos humanos que permitem obter desempenho superior apenas os *Differential labour* que têm a capacidade de transformar os *inputted resources* de maneira única (BARNEY, 1986C; CASTANIAS AND HELFAT, 1991; WERNERFELT, 1989, BOWMAN & AMBROSINI, 2000).

Segundo Peteraf (1994), a posse de um recurso não pressupõe a apropriação do valor gerado. Expressando a diferença entre criar e capturar valor. O recurso deve ser capaz de capturar valor para o não comprometimento dos lucros. Segundo Bowman & Ambrosini (2000), a questão de reter valor na empresa não é o foco da RBV, que destaca a imitabilidade do recurso. De acordo com

Peteraf (1994), não há benefícios se a empresa capturar⁵⁵ do consumidor e perder o valor capturado para os fornecedores.

Segundo Bowman & Ambrosini (2000), o lucro obtido nas transações depende dos produtos comercializados e do desenvolvimento de utilização dos recursos particulares a empresa sendo determinado por dois fatores: (1) necessidades dos consumidores e oferta dos concorrentes e (2) existência de alternativas de compradores para os fornecedores de recursos além da própria empresa.

Segundo Bowman & Ambrosini (2000), a RBV enfatiza o lucro econômico absoluto – os juros, dividendos e valorização - e o lucro relativo, que diz respeito ao lucro comparado com outras empresas.

Barney (1999) analisa os limites das atividades de uma empresa no sentido de quais devem ser feitas dentro e quais devem ser feitas fora. Segundo o autor, a TCE responde parcialmente a essas perguntas, pois não considera as capacidades da empresa e dos parceiros para decidir. Tal ampliação na análise é mais presente em determinadas indústrias, como, por exemplo, a de biotecnologia. Há basicamente três formas de governança para gerenciar a troca econômica: *market governance*, comprar no mercado; *intermediate governance*, usar intermediários; e *hierarchical governance*, ampliar participação na cadeia produtiva. Para saber qual a melhor forma, a TCE sugere verificar o custo da governança, governanças mais complexas normalmente são mais custosas, e as ameaças de oportunismo, que é o fato da outra parte “tirar vantagem” como, por exemplo, entregar produtos com qualidade inferior ao contratado. Segundo a TCE quanto maior o investimento maior o incentivo para ser oportunista. Se uma empresa não possuir as capacidades necessárias ela tem basicamente três caminhos: cooperar com empresa que já possua (*intermediate ou market governance*), desenvolver internamente (*hierarquical governance*) e aquisição de uma empresa (*hierarquical governance*). No entanto, a forma mais barata de obter uma capacidade que exija muitos investimentos é por meio de abordagens não hierárquicas. A criação de capacidades pode ser custosa por depender de ações ou atividades que envolvam *path dependence*, condições históricas únicas, complexidade social e ambiguidade causal. Adquirir uma capacidade pode ter as seguintes limitações: barreiras legais, a aquisição pode reduzir o valor da capacidade, alavancar a capacidade pode ser custoso, o risco de comprar algo junto

⁵⁵ Entende-se que o autor fez referência ao *value captured*.

com a capacidade que seja prejudicial a sua empresa, capacidades difusas e a redução da flexibilidade diante das incertezas estratégicas.

Ao analisar a literatura do gerenciamento estratégico, Priem (2007) confirmou a importância dada pelos estrategistas ao valor capturado por este ser fundamental para lucratividade da empresa. Segundo Lippman & Rumelt (2003a), a única forma de riqueza na economia é propriedade de recursos valiosos. Mas afinal, o que são recursos valiosos? Segundo Bowman & Ambrosini (2007), a falta de clareza do que é um recurso valioso dificulta a operacionalização do RBV. Para Lippman & Rumelt (2003a) parte do valor do recurso é determinada pela demanda do que é produzido por ele. Segundo Priem (2007) os benefícios gerados ao consumidor que conduzem a aumento de receitas tornam os recursos mais valiosos tendo como consequência a criação de valor para os *shareholders*. Já segundo Bowman & Ambrosini (2007), um recurso valioso é aquele que contribui, através de preços *Premium* ou permitem uma custo inferior aos concorrentes, para os resultados de produto em dado mercado e geram *use value*, segundo Hoopes, Madsen & Walker (2003) são aqueles que possibilitam a empresa melhorar em relação aos seus competidores. De acordo com Priem (2007), as estratégias das empresas devem buscar aumentar o CBE, para aumentar os pagamentos no sistema de valor, o que aumenta o valor dos recursos que são necessários para estratégias voltadas à criação de valor.

As características e questionamentos propostos por Bowman & Ambrosini (2007) na avaliação de recursos valiosos tem como aspectos mais importantes: (1) Co-especialização, um recurso pode depender de outros recursos, fazendo com que a avaliação individual possa não ser válida; (2) Contextualização, um recurso pode ser valioso em um contexto, mas sem valor em outro; (3) o Valor do recurso ao longo do tempo passado, presente e futuro, um recurso valioso no passado pode não sê-lo no futuro; (4) Subjetividade da percepção e análise heurísticas, os executivos valoram os recursos em virtude das suas estratégias; e (5) O custo de aquisição ou construção do recurso pode ter parte absorvida pelos empregados e gerentes.

O modelo foi construído por Bowman & Ambrosini (2007) para demonstrar como os recursos geram vantagem competitiva e um fluxo de caixa positivo a partir um produto específico. Os impactos dos recursos valiosos são notados quando há ampliação da utilidade dos produtos em melhoramentos que são percebidos pelos consumidores (PUV, *perceived use value*) ou reduzir os custos por meio dos *inputs*. Os resultados deste impacto pode ser a ampliação de vendas

ou ampliação da margem ou ambos que gera o *profit flow*⁵⁶, margem capturada pela empresa. O modelo incorpora as desvantagens competitivas por meio dos custos e do PUV e a influência sofrida por agentes externos como os concorrentes e o consumidor. Um ponto que o modelo não contempla é o custo percebido. O principal é identificar quais as dimensões de um determinado produto é valorizado pelos clientes e assim identificar quais recursos são responsáveis por tais dimensões e, ao mesmo tempo, verificar as receitas geradas e apropriação de valor pelos *stakeholders*. Um exemplo de uma empresa que obteve a vantagem competitiva por meio dessa sistemática a Ryan Air é:

*“They have cost efficient systems allowing them to maximize plan utilization, they use secondary airports, have stripped down non-essential services that have little if any impact on customers’ PUV on short haul flights. The Ryan Air recipe was a variation on the Southwest Airline strategy, adapted and extended for a European context. Initially, the combination of systems, aircraft utilization and other configurational advantage gave Ryan Air a cost advantage that did not rely on any resources derived from economies of scale. [...] this cost advantage enabled Ryan Air to price below competitors, so customers’ experienced superior consumer surplus. Over time Ryan Air has grown to the point where it has immense bargaining power over suppliers, particularly Boeing.”*⁵⁷ (p.325)

Caves (1984) sugere que o valor de um fator é inversamente relacionado com o grau especificidade para um determinado uso ou configuração da indústria. Segundo Collis & Montgomery (1995), em virtude da “depreciação dos recursos”, uma estratégia corporativa eficiente necessita de investimentos contínuos na construção e na manutenção de recursos valiosos. Segundo Collis & Montgomery (1997 *apud* MAKADOK & COFF, 2002) o valor é criado diante da intersecção dos recursos com o ambiente competitivo em torno de três dimensões: demanda (há demanda pelo recurso), escassez (não pode ser replicado) e apropriação (receitas são apropriadas pela empresa).

VCP

Hoopes, Madsen & Walker (2003) adotam um “modelo de barganha”, o VCP, para explicar o desempenho por meio dos recursos e capacidades do fornecedor. No qual as principais variáveis são: Preço (P), Custo (C) e Valor (V).

⁵⁶ Tradução: Fluxo de lucros.

⁵⁷ Tradução: “Eles têm o custo dos sistemas eficientes que lhes permitam maximizar a utilização do avião, eles usam aeroportos secundários, têm despojado de serviços não-essenciais que têm pouco ou nenhum impacto sobre PUV clientes nos vôos de pequeno curso. A receita da Ryan Air era uma variação da estratégia da companhia aérea Southwest, adaptada e estendida para um contexto europeu. Inicialmente, a combinação de sistemas, utilização de aeronaves e outras vantagens configuracionais deram a Ryan Air, uma vantagem de custos que não dependem de quaisquer recursos provenientes de economias de escala. [...] Essa vantagem de custo permitiu a Ryan Air, preço abaixo dos concorrentes, assim os clientes experienciaram um superior *consumer surplus*. Com o tempo Ryan Air tem crescido ao ponto onde ele tem imenso poder de barganha sobre os fornecedores, especialmente Boeing.”

Onde P é um processo de barganha que envolve o V para o comprador e implica C para o fornecedor. Sendo que o comprador recebe (V-P, *surplus* menos preço) e o lucro do fornecedor (P-C, receita⁵⁸ – custo). A questão é saber o quando os recursos e capacidade influenciam no valor do bem para o comprador e no custo de produção. A vantagem competitiva é função da maximização do V-P (valor comprador) e do P-C (lucro do fornecedor) comparado aos concorrentes. O VCP também se aplica as networks ao permitir a ampliação do V e a redução C, por meio dos “*network’s resources*” de Gulati (1999). Os autores mencionam a questão do relacionamento e da inovação para ampliar a vantagem competitiva com o VCP. Segundo os autores, o modelo VCP ilustra a questão da dificuldade de imitar necessariamente não produz vantagem competitiva. No entanto, resposta para esse argumento já tinha sido exposta por Barney (1996) e a dificuldade de imitar se refere à sustentabilidade da vantagem competitiva.

De acordo com Hoopes, Madsen & Walker (2003), não é suficiente ofertar um *surplus* superior ao concorrente para conquistar um cliente, e necessário “compensar” o custo de mudança do cliente.

RBV e Marketing

Srivastava, Fahey & Christensen (2001) fazem alguns *links* entre RBV e Marketing. Onde o valor é determinado? Na RBV é externo à empresa, no Marketing é o núcleo do objeto de estudo os clientes que é externamente focado. Qual a fonte de valor? Na RBV são os recursos valiosos, no Marketing valor é percebido, experienciado e entendido pelos clientes. Como o valor é criado? Na RBV é a transformação de recursos em valor, no Marketing são as atividades que geram valor que consumidores desejam.

Srivastava, Fahey & Christensen (2001) propõem um framework para analisar o *link* entre RBV e marketing. Procurando entender o ciclo de como *marketing-specific resources* geram vantagem competitiva.

Srivastava, Fahey & Christensen (2001) definem *Market-based Assets* como atributos organizacionais relacionais e intelectuais que uma organização pode adquirir, desenvolver, nutrir e *leverage* tanto dentro da empresa como no mercado. Os atributos relacionais são muito relevantes para o marketing⁵⁹ e por serem baseados em confiança e reputação, em características de complexa tangibilização e mensuração são difíceis de serem replicados. Os atributos intelectuais são os conhecimentos que a empresa possui sobre as oportunidades e ameaças do ambiente e a heterogeneidade das preferências dos consumidores,

⁵⁸ O autor se refere a *profit* subentende-se que ele quis dizer receita.

⁵⁹ Ver exposição mais detalhada na Revisão de Literatura de Marketing ou *Consumer View*.

na área de marketing envolve principalmente aquisição, disseminação e uso de informação e do levantamento dos recursos necessários que permita a identificação, seleção, desenvolvimento e entrega de valor para o mercado.

Little (2004) questiona o modelo para análises dos “*market-based resources*” de Srivastava, Fahey & Christensen (2001) por ser incompleto e não considerar os recursos além do “*market-based*”.

Srivastava, Fahey & Christensen (2001) questionam a falta de atenção da literatura do RBV em propor como os recursos são transformados em valor para os stakeholders. Os autores buscam responder essa questão buscando entender como processos, rotinas e tarefas transformam *market-based assets* em soluções para os consumidores e valor monetário para a empresa. Só que ao contrário da cadeia de valores os autores dividem as atividades em duas frentes aquelas que estão intimamente relacionadas com o consumidor, como desenvolvimento de produtos, cadeia de suprimentos e relacionamento com o cliente, e as *noncustomer centric process*.

Srivastava, Fahey & Christensen (2001) consideram as *networks* com os *stakeholders* essenciais para o funcionamento do processo de atendimento aos clientes, sem entendê-los, fica impossível explicar como e por que os recursos se transformam em *customer value*.

Para Srivastava, Fahey & Christensen (2001), tanto o RBV quanto o marketing reconhecem que *customer value* é externo, isto é, origina-se no mercado. Para gerar valor é necessário identificar oportunidades de mercado que são novos produtos e suas dimensões, a RBV é necessária para entender quais opções que a empresa dispõe em virtude dos seus recursos e capacidades disponíveis. Para isso, é necessária uma estratégia empreendedora que compreenda o ambiente atual e futuro, interprete as oportunidades das mudanças e transforme-as em valor para os consumidores, o que exigem pensamento e visão criativa.

Para Srivastava, Fahey & Christensen (2001), o valor dos recursos é refletido no desempenho superior da empresa, demonstrado por Srivastava, Shervani e Fahey (1998) por meio dos resultados de investimentos em CRM. Para Srivastava, Fahey & Christensen (2001):

“These relationships are formed on the basis of value delivered to customers via product attributes, experiential benefits, attitudes and reputation and network effects and can be leveraged to drive marketplace performance through higher prices (FARQUHAR, 1989), greater market shares (BOULDING, LEE & STAELIN, 1994), more responsive advertising and promotions (Keller, 1993), greater buyer loyalty (REICHHELD, 1996) and distribution clout in the marketplace (KAMAKURA & RUSSELL, 1994), deflection competitive initiatives (SRIVASTAVA & SHOCKER,

1991), earlier market penetration (ROBERTSON, 1993), and product line extensions (KELLER & AAKER, 1992). Customer retention is a barrier to entry and in turn reduces risk, and thereby increasing shareholder value (SRIVASTAVA et al., 1998).”⁶⁰ (p.789)

Srivastava, Shervani and Fahey (1998) ressaltam que a RBV também pode ser usada para a sustentação de vantagem competitiva por meio da renovação e desenvolvimento de *market-based* recursos e capacidades, ampliação do valor, interações para a criação de valor de forma que permitam que clientes percebam valor para continuar fazendo negócios com a empresa.

Srivastava, Fahey & Christensen (2001) complementam que para a obtenção de *customer-based advantage*, que é a oferta de um *customer value* superior, devem ser consideradas a questão da raridade, inimitabilidade, durabilidade e *substituability* do *customer value*. A raridade é quanto empresas possuem os recursos ou capacidade. No entanto, o *customer value* dificilmente estará vinculado a uma única *market-based asset* ou capacidade. Por isso, deve ser formulado de forma a ser desenvolvido em torno do recurso raro de um conjunto de recursos necessários. Como os clientes são distintos, possuem necessidades distintas e estão “espalhados” por diferentes segmentos os recursos raros devem ser utilizados em múltiplas formas. Outro ponto é se o recurso superior pode ser *leverage* e avaliado em um ambiente competitivo emergente e potencial; A inimitabilidade é obtida principalmente por meio de elementos de valor intangíveis, *process knowledge* e *customer knowledge* que tornam difícil a sua replicação pelos concorrentes. Há basicamente duas formas para ampliar a inimitabilidade dos *value-generating assets* e capacidades: analisar o *customer value* dos concorrentes e “[...] by augmenting and extending the inimitability of its key value-generating resources.”⁶¹ (p.792); A durabilidade é obtida por meio de três pontos: (1) Melhora contínua do *customer value*; (2) Integração das dimensões do *customer value*; e (3) Processos de mercado Multifacetados; e a *Substitutability* a falta de definição e as constantes mudanças do mercado fazem com que um dos papéis do marketing seja identificar atuais, novas, emergentes e potenciais

⁶⁰ Tradução: "Esses relacionamentos são formadas com base no valor entregue aos clientes através de atributos do produto, os benefícios experienciais, atitudes e reputação e os efeitos de rede e podem ser aproveitadas para impulsionar o desempenho mercado através de preços mais elevados (FARQUHAR, 1989), as quotas de mercado mais elevada (BOULDING, LEE & STAELIN, 1994), a publicidade mais ágil e promoções (KELLER, 1993), uma maior fidelidade do comprador (REICHHELD, 1996) e distribuição de peso no mercado (KAMAKURA & RUSSELL, 1994), deflexão de iniciativas competitivas (SRIVASTAVA & SHOCKER, 1991) no mercado, penetração de mercado mais rápida (ROBERTSON, 1993), e extensões da linha de produtos (KELLER & AAKER, 1992). A retenção do cliente é uma barreira de entrada e, por sua vez, reduz o risco e assim aumenta o valor do acionista (Srivastava et al., 1998)."

⁶¹ Tradução: “[...] pelo aumento e ampliação da inimitabilidade dos recursos-chaves na geração de valor”.

proposições funcionais de valor do consumidor ou de configuração dos recursos dos concorrentes que irão indicar quais recursos são necessários para a estratégia da empresa.

Para Murshed (2005), explica a aquisição de empresas através dos recursos como uma forma de dar novos usos ao recurso adquirido e para combiná-los com os existentes, sendo que a complementaridade é mais provável no longo-prazo.

2.4.1 Competências Distintas

A adoção testa subteoria na pesquisa se deve ao fato da competência distinta ser considerada altamente relevante por teóricos e gestores como fator influenciador do desempenho organizacional (SNOW & HREBINIAK, 1980) e segundo Mahoney & Pandian (1992) uma componente do RBV e ao fato, que segundo Priem & Butler (2001), que tudo associado a uma empresa pode ser considerado recursos tornando difícil sua operacionalização. Segundo Snow & Hrebiniak (1980), o autor Kenneth R Andrews em *The Concept of Corporate Strategy*, publicado em 1971, amplia o conceito do que uma empresa “pode fazer” para o que ela “pode fazer bem feito” em relação aos seus concorrentes. Segundo Wernerfelt (1995), o conceito de recursos só se tornou conhecido para os gestores em 1990 após a publicação do artigo de Prahalad & Hamel na HBR. Outros autores denominam competências essenciais como competência distinta. Essa distinção é feita por Collis & Montgomery (1995) ao avaliar as competências a empresa tem olhar para fora e observar que competências os distinguiram dos concorrentes, o termo *core competences* é indicado para competências que são essenciais e não diferenciais. Para McGrath, MacMillan & Venkataraman (1995) competência é um termo operacional que define a capacidade de atingir ou superar objetivos.

Para Prahalad & Hamel (2005), as competências essenciais são um conjunto de capacidades (e não de recursos) que geram valor percebido pelo cliente. São únicas em relação aos concorrentes e possuem potencial de ser estendida para outros produtos e mercados. Já Snow & Hrebiniak (1980) entendem as competências como um conjunto de atividades que as empresas desempenham melhor do outras empresas no mesmo ambiente. A distinção é demonstrada pelo

fato de alguns autores se basearem na atividade e outros no recurso, e no potencial de replicação. O mesmo se reflete nas tipologias de posicionamento, como autores se baseando na configuração das atividades (PORTER, 1985) e outros na configuração das competências distintas (MILES & SNOW, 1978). Alguns autores se baseiam na tipologia de Prahalad & Hamel (1990), e consideram *core competence* uma *collective learning* (aprendizado coletivo) na organização, mais especificamente, o como coordenar e integrar habilidades e tecnologias. Segundo Prahalad & Hamel (2005), uma competência essencial são as habilidades que possibilitam a empresa de ofertar benefícios aos consumidores de maneira que contribua de forma desproporcional na geração de valor percebido pelo cliente. Os autores não mencionam o custo diretamente para obtenção do produto pelo cliente, apenas como consequência da economia gerada pelo benefício. Vista com exceção, as competências relacionadas à produção e operações que resultem em benefícios de custo podem ser consideradas competências essenciais mesmo não que gerem benefícios para o cliente. Neste processo a empresa pode optar entre se apropriar do valor ou repassar para o cliente. No entanto, cabe destacar que os autores não mencionam os casos em que os custos são mantidos e se ampliam os benefícios ampliando o valor.

Segundo Doyle (2000), um conhecimento superior em marketing pode ser considerado uma *core competence*, pois consistem em habilidades, sistemas e informações porque contribuem para uma empresa obter vantagem competitiva por meio da identificação de oportunidades de mercado e o desenvolvimento de estratégia.

Segundo Prahalad & Hamel (1990), as multinacionais líderes, normalmente, não possuem mais de cinco ou seis competências fundamentais. Porém, uma forma de operacionalizar (no caso visualizar) as competências seria agregar as capacidades em blocos e, posteriormente, analisar se estas são *core competences*. Um dos pontos positivos do artigo de Prahalad e Hamel (1990) é ver a organização com uma árvore, onde o tronco e os galhos maiores são o *core products*, as menores ramificações são as unidades de negócio e os frutos são os produtos finais. Um fator que dá sustentabilidade a essa árvore são as competências essenciais (no caso competências distintas) que são as raízes. No entanto, as raízes normalmente não são facilmente visualizadas. De acordo com os consultores de empresas Coyne, Hall & Clifford (1997), apesar do conceito de competência ser amplamente difundido ele é muito controverso e de difícil identificação. O depoimento de Dan Simpson, Director of Strategy and Planning, The Clorox Company fortalece essa afirmação: “*True core competences are hard to*

*define precisely and are often discovered retrospectively. That is, as you experiment, you define your competences by simply describing your successes and failures.*⁶² (COYNE, HALL & CLIFFORD, 1997).

Collis (1994) menciona que diversos autores (PRAHALAD AND HAMEL, 1990; SENGE, 1992; ULRICH & LAKE, 1990; STALK, EVANS & SHULMAN, 1992; TREACY & WIERSEMA, 1993) que colocam as capacidades organizacionais como a capacidade de aprendizado e velocidade de desenvolvimento de produtos com uma das principais fontes de vantagem competitiva. Para Collis (1994), melhores capacidades permitem ampliar a eficiência e eficácia da produção de valor e entrega de valor para os consumidores.

2.5 Customer View

Introdução e Estratégia de Marketing

Segundo Biggadike (1981), a área de Marketing é relevante, devido as suas contribuições ao olhar para fora dos muros da companhia e, ao mesmo tempo, enfatizar a importância do cliente na organização. Segundo o mesmo autor, existe um conflito entre o gerenciamento estratégico e o marketing. O primeiro, frequentemente, faz *trade-offs* para priorizar resultados de longo vs. curto-prazo, desempenho financeiro vs. mercadológico, benefícios privados vs. públicos. Já o marketing tem uma visão em certo ponto utópica em favor do cliente e do longo-prazo. Apesar deste embate, a importância do marketing pode ser observada pela sua complementaridade a outras áreas de estratégia como Jüttner & Wehrli (1994) menciona *“A value system at the same time is a marketing system, because it is formed, stabilized, and transformed by a network of functionally interdependent marketing exchange processes.”*⁶³ (p. 62). De acordo com Lindgreen & Wynstra (2005), desde a metade da década de 50, o valor é objeto de estudo dos acadêmicos de marketing e um dos trabalhos seminais foi o de Lawrence D. Miles, *“Techniques of Value Analysis and Engineering”* de 1961 no qual o sucesso de uma empresa depende da contínua melhora da oferta de va-

⁶² Tradução: “Competências essenciais são difíceis de definir com precisão e muitas vezes são descobertas a *posteriori*. Ou seja, como você experimentar, você define suas competências simplesmente descrevendo seus sucessos e fracassos.”

⁶³ Tradução: “Um sistema de valores, ao mesmo tempo é um sistema de marketing, pois é formado, estabilizado e transformado por uma rede funcional de processos interdependente de intercâmbio de marketing.”

lor pelo preço cobrado. No entanto, Zerbini, Golfetto & Gibbert (2007) constatam que a relação entre estratégia e marketing para a criação de valor continua pouco explorada.

Um ponto relevante desta parte da revisão é demonstrar como o Marketing pode justificar sua importância para a apropriação de valor para o *shareholder*, e reverter à postura cética de altos executivos em relação à eficiência do marketing em termos financeiros (DOYLE, 2000b). Doyle (2000b) expõe que o verdadeiro objetivo do marketing é implementar *customer-led strategies* para criar *shareholder value*. Para Doyle, os profissionais de marketing frequentemente cometem o erro de que o *market-share* e maximização da satisfação dos consumidores por si só são suficientes para o sucesso de uma empresa. Se uma empresa ampliar o nível de serviço e simultaneamente reduzir preços haverá uma ampliação da satisfação do consumidor, mas que pode levar uma empresa a uma situação financeira complicada.

Para Varadarajan & Jayachandran (1999), a estratégia de marketing é relevante do ponto de vista do atingimento e manutenção da vantagem competitiva ao nível de produto-mercado por meio de recursos e capacidades para viabilizar uma *value-creating strategy*. Os autores propõem modelo com as principais áreas de estratégia de marketing que ligam o ambiente, estratégias, vantagem competitiva e desempenho. No qual a empresa está inserida em um ambiente geral, que compreende as instituições e fatores macro-ambientais, que influenciam o comportamento e a cultura da empresa. O ambiente no nível da indústria inclui os fornecedores, clientes, competidores, distribuidores determina a forma como a empresa irá atingir a vantagem competitiva. O ambiente interno seria a configuração única de recursos para aproveitar oportunidades e minimizar as ameaças externas tanto do macro-ambiente como do micro-ambiente. Com base nos ambientes, são desenvolvidas as estratégias em três níveis: corporativo, negócio e funcional. Sendo a que congruência dessa estratégia multi-nível irá determinar a capacidade de atingir e sustentar a vantagem competitiva, que, por sinal, afeta tanto o desempenho mercadológico quanto financeiro. E, segundo os autores, muitos estudos demonstram a relação das estratégias de marketing com um desempenho financeiro superior. Este modelo é útil para a pesquisa do ponto de vista que integra parte das teorias aqui utilizadas.

Para Fahy (1999), conceitos e orientações do marketing como a visão focada no cliente, segmentação, posicionamento, ciclo de vida do produto acabam influenciando a gestão estratégica.

Segundo Mizik & Jacobson (2003), as estratégias de marketing buscam duas metas a (1) vantagem competitiva sustentável que conduz a um (2) desempenho financeiro superior. A primeira meta depende do *core* do marketing que é a criação de valor para o cliente (ex: inovar, produzir e entregar produtos ao mercado) que não é condição suficiente para obter sucesso financeiro, a segunda meta é resultado da apropriação de valor do mercado (extrair lucros) que envolve capacidades de restringir as forças competitivas. As formas de se fazer isso pode ser por meio da reputação, custo de mudanças dos clientes, propaganda e *network externalities*. Os autores demonstram a necessidade de recursos organizacionais para criar e absorver recursos. Sendo a criação de valor importante para determinar a dimensão da vantagem competitiva e apropriação de valor sinaliza a capacidade e duração da vantagem competitiva e consequentemente um desempenho financeiro superior.

Customer Value

Woodruff (1997) em seu artigo responde qual a importância do *customer value* para a empresa. Que é definir quais atributos do produto a empresa deve focar e quais evitar e em consequência desta escolha formatar a organização em torno deste objetivo.

Ulaga (2001) insere as perspectivas do comprador e do fornecedor nas pesquisas do tema valor. Perspectiva do comprador é como as empresas criam valor para seus consumidores e como estes percebem o valor comparado aos concorrentes. Perspectiva do vendedor é baseada na gestão do *customer equity*. “*The buyer–seller perspective*” é baseada nos relacionamentos, parcerias e alianças.

Payne & Holt (2001) constatam após uma extensa revisão de literatura, que o termo *customer value* é utilizado em vários contextos distintos “[...] ‘*creating and delivering customer value*’ (e.g. *how companies can ‘add value’*), ‘*customer-perceived value*’ (e.g. *desired and received value at purchase and in use*) and ‘*value of the customer*’ (e.g. *customer lifetime value*).” (p.159)

A pesquisa de Mizik & Jacobson (2003) expõe um *trade-off* da ênfase estratégica entre o *customer-value creation capabilities* – como inovação, produzir e entregar produtos ao mercado - e desenvolver capacidades de apropriação de valor – extrair lucro no mercado - por meio de uma função das Despesas com Publicidade menos Gastos com Pesquisa & Desenvolvimento dividido pelos ativos, quanto maior o indicador maior a ênfase em apropriação, maiores os gastos em propaganda, e quanto menor o indicador maior o ênfase em criação de valor, maiores os gastos em P&D. Demonstrou-se que a ênfase em *value appropriation*

gera maior impacto no performance de longo prazo⁶⁴ da empresa. Devido aos dois tipos de valor se suportarem é necessário o desenvolvimento de mecanismos que permitam tanto criar como apropriar valor. Empresas com desempenho acima do normal protegem suas vantagens competitivas por meio da ênfase em apropriação de valor. Partindo dessa linha de raciocínio, as empresas com pior desempenho teriam que ampliar a criação de valor para depois ampliar os investimentos em apropriação de valor, as empresas com bom desempenho também teriam que investir em criação de valor para evitar a diluição da apropriação e, assim, evitar o erro comum de garantir-se no sucesso do passado. No entanto, os autores não consideram que uma empresa pode estar criando valor suficiente, mas ao mesmo tempo não apropriar esse valor.

Outro ponto relevante do estudo de Mizik & Jacobson (2003) e que se relaciona com outras partes da revisão de literatura, como, por exemplo, com a RBV, diz respeito ao *path dependency*. Por meio de investimentos em P&D, as empresas terão maior retorno financeiro no longo-prazo se investirem na apropriação de valor. No entanto, as empresas tendem a se especializar em criação de valor ou em apropriação de valor. Ao relacionar o estudo com a estrutura industrial, os altos retornos de uma empresa ou indústria, apropriação de valor, atraem novos *players* que tendem a diluir essas margens, por isso a necessidade de restringir imitações. Em ambientes econômicos favoráveis as empresa tendem a focar em apropriação de valor.

Segundo Mizik & Jacobson (2003), a maioria das empresas evita os extremos ao fazer utilizar escolhas estratégicas entre criação e apropriação de valor. As estratégias de criação de valor são baseadas na constante evolução e inovação, já as barreiras contra inovação como, por exemplo, patentes e marcas funcionam como uma forma de apropriar valor e da vantagem competitiva persistir. Para operacionalizar estas estratégias são necessários recursos e capacidades que na maioria dos casos irá influenciar ambas as estratégias, portanto não podendo ser classificado como de criação ou de apropriação.

Benefícios e Custos

Segundo Payne & Holt (2001), nos trabalhos pioneiros de Kotler & Levy (1969) e Kotler (1972) estão implícitos o conceito de valor para o consumidor, por meio de uma troca de benefícios não limitados ao produto e custos não apenas os financeiros, posteriormente Bagozzi (1975 *apud* PAYNE & HOLT, 2001) amplia para o conceito para a troca relacional. Ou seja, segundo Payne & Holt

⁶⁴ Baseado no Fluxo de Caixa Descontado. Essa constatação leva em conta características da empresa, da indústria, a ênfase estratégica adotada no passado e ambiente tecnológico.

(2001), o valor implica na noção de preferência resultado do *trade-off* entre benefícios vs. sacrifícios e interação consumidor-produto.

Mizik & Jacobson (2003) ampliam o conceito de *consumer surplus* para *societal surplus* e expõem o caso da inovação, no qual são inseridos mais dois *players* na absorção do *surplus* além da empresa, os concorrentes e não-concorrentes. Estas outras empresas absorvem ou vão absorver valor por meio da imitação e, conseqüentemente, por meio da economia de custos. No entanto, apesar de ser muito útil o conceito diverge de Bowman & Ambrosini (2000) e da teoria econômica, pois o *surplus* é a diferença do que o consumidor *Consumer surplus* é a diferença entre o que consumidor está disposto pagar e o preço de venda de um produto. Os próprios autores citam como exemplo o caso Jonas Salk que inventa a vacina da pólio, mas não busca lucros ao tornar sua patente pública e consideram que *consumers* absorvem todo *surplus* da inovação. Apenas os consumidores absorvem o valor da inovação? Não, o que demonstra que a ampliação do conceito de apropriação de valor é relevante, mas o uso do termo *surplus* é indevido.

Segundo Little (2004), as capacidades de marketing envolvem entender o cliente, conquistar e reter o cliente, desenvolvimento de produtos, networking e o gerenciamento da cadeia de suprimentos. Para Little (2004), o contexto irá influenciar o valor percebido pelo consumidor como o grau de escassez do produto e urgência de consumo.

Treacy & Wiersima (1995 *apud* KHALIFA, 2004) veem o *customer value* como soma dos benefícios menos os custos na aquisição de um produto, o diferencial é a forma da operação de subtração alternativa divisão. Já Groth (1994 *apud* KHALIFA, 2004) argumenta que a compra é apenas por razões utilitárias e introduz o conceito de *exclusive value Premium* (EVP) como o que excede o valor utilitário por meio de fatores psíquicos de origem interna e externa, real ou percebida.

Slater & Naver (2000), o *customer value* é:

*"[...] created when the benefits to the customer associated with a product or a service exceed the offering's life-cycle costs to the customer. Benefits are made tangible for the commercial customer through increased unit sales or increased margins. Life-cycle costs include search costs, operating costs, and disposal costs, as well as purchase price."*⁶⁵ (p.120)

⁶⁵ Tradução: "[...] Criado quando os benefícios para o cliente associado a um produto ou um serviço exceder os custos da oferta do ciclo de vida do cliente. Benefícios são tangibilizados para os clientes comerciais através da do aumento da venda unitários ou aumento das margens. Os custos do ciclo de vida incluem custos de pesquisa, custos operacionais e custos de eliminação, assim como o preço de compra."

O texto a seguir é com uma pequena amostra da evolução dos estudos de *customer value* e correlatos por meio das suas principais linhas de pesquisa.

Creating and Delivering Superior Customer Value

Iniciando pelo “*Creating and Delivering Superior Customer Value*” que segundo Little (2004), são três processos básicos subjacentes às competências das empresas para a criação e entrega de valor: (1) *Product innovation management* diz respeito à criação e oferta de bens e serviços superiores aos concorrentes, essa visão se distingue da visão anterior (focada no produto) por dar importância estratégica a inovação e priorizar a inovação de ruptura; (2) *Supply chain management* (SCM) se refere à visão integrada desde a matéria-prima até o consumo, e diversas atividades para ampliar a acessibilidade com o menor custo. Em suma, é a transformação de inputs e outputs que satisfaçam os clientes; e (3) *Customer Relationship Management* (CRM) se refere à habilidade da empresa em desempenhar com eficiência todas as etapas do relacionamento com o cliente como forma de responder a intensificação da competição e ao aumento da expectativa dos clientes. Dois pontos destacados é o fato das capacidades de se relacionar com o cliente serem difíceis de copiar e também a questão é que o CRM é parte do *relationship management*, que contempla outros *stakeholders*.

Segundo Woodruff (1997), os gestores podem transferir o conhecimento adquirido do consumidor em uma proposta de valor superior ao próprio consumidor por meio de um processo interno de entrega de valor alinhado ao *customer value*.

Segundo Kotler (2000), deve-se considerar que o (1) *total customer value* são os benefícios esperados pelos clientes, (2) *total customer cost* são os sacrifícios e *customer-delivered value* é a diferença entre (1) e (2) que podem ser expressa em valor monetário.

Segundo Slater & Naver (2000), o crescimento relativo das vendas é o melhor indicador de que está sendo criado um valor superior ao cliente. O aumento das vendas só é possível se criar mais valor aos clientes do que os concorrentes. No entanto, os autores ressaltam que o aumento é uma medida incompleta de desempenho financeiro.

Valor Percebido

O “*Customer-perceived value*” é uma evolução dos estudos de criação e entrega de valor. Segundo Khalifa (2004), é considerado quase um consenso na literatura - Belasco & Stayer, 1993; Anderson & Narus, 1998; Woodruff & Gardial,

1996; Zeithaml, 1988 – que o *customer value* é determinado pela percepção dos clientes e não pelas empresas/fornecedores.

Para Eggert & Ugala (2002), nas diversas definições de *customer perceived value* são identificados três elementos comuns: (1) Múltiplos componentes do valor na forma de *trade-off* entre benefícios e sacrifícios; (2) Percepções subjetivas de valor expressão da individualidade e segmentação; e (3) A importância da competição – o valor percebido depende do que a concorrência oferta e como os clientes percebem-no.

Zeithaml (1988 *apud* RAVALD & GRONROOS, 1996) define *customer-perceived value* como fruto de avaliação subjetiva, individual e momentânea do consumidor da utilidade de um produto, comparando o que ele percebe que oferece e o que ele percebe que recebe. Segundo Ravald & Gronroos (1996), a percepção de valor difere de um indivíduo para outro, em razão dos valores pessoais, necessidades, preferências e disponibilidade de recursos financeiros, já para Bowman & Ambrosini (2000), as percepções de valor são baseadas em suas crenças sobre bens, necessidades, experiências, desejos e expectativas.

Segundo Ravald & Gronroos (1996), a cadeia de valores de Porter (1985) é relevante para entender a sequência de atividades de produção do que é valorizado pelo cliente, mas sugerem que a avaliação da percepção deve partir da cadeia de valor do cliente. Lanning (1998 *apud* KHALIFA, 2004), propõe que o valor que importa para o cliente é o experiencial resultante da *value proposition*, esta experiência física e mental conduz a uma avaliação que é comparada a oferta dos concorrentes.

Entrega de Valor

Gale (1994 *apud* CENGIZ & KIRKBIR, 2007) considera *customer value* como o resultado dos custos materiais (financeiros) e não-materiais (tempo, prestígio, etc.) percebidos e benefícios percebidos. Christopher (1996) define o *customer value* a partir das percepções dos benefícios que superam os custos envolvidos na transação para se ter a propriedade. De acordo com o autor a função do marketing é ampliar os benefícios e/ou reduzir os custos na forma de criar – definir, comunicar e entregar - uma proposição de valor superior aos concorrentes. Este conceito tem importância tanto para o mercado de consumidores como organizações (B2B). Apesar de o autor relatar neste mesmo trabalho a transição do *Brand Value* para o *Customer Value* fica evidente a influência da imagem e outros conceitos influenciados pelos estudos de *Branding*. As fontes de valor superior são baseadas na contribuição de Treacy & Wiersema (1993 *apud* CHRISTOPHER, 1996) que são: (1) Excelência operacional: Sistemas vol-

tados para eficiência de custos e velocidade; (2) Liderança de produto: Inovação contínua; e (3) *Customer intimacy*: Relacionamento com o cliente focado em serviços.

Segundo Christopher (1996), os processos são fundamentais na criação e entrega de valor, entre os principais processos estão: desenvolvimento de marca, desenvolvimento de novos produtos, lealdade do consumidor, gestão do cliente, relacionamentos com intermediários e *supply chain management*.

Segundo Payne & Holt (2001), nos anos 90 as pesquisas sobre criação e entrega de *superior customer value* foram destaques nas pesquisas de valor na área de marketing, as quais são muito alinhadas com o “foco no cliente” e com a literatura de estratégia de orientação para o mercado, outro fator importante é a ampliação do escopo de *stakeholders* atendidos, que passa a incluir entre outros o cliente interno. O trabalho de Gale (1994 *apud* PAYNE & HOLT, 2001) teve grande destaque na gestão do *customer value* por fragmentá-lo em: (1) Conformidade de qualidade; (2) Satisfação do Consumidor; (3) Qualidade percebida pelo mercado, (4) Valor relativo aos competidores, e (5) *Customer value management*. Naumann (1995 *apud* PAYNE & HOLT, 2001), destaca a necessidade de entregar valor superior à oferta da concorrência. Segundo Payne & Holt (2001) estes trabalhos sobre criação e entrega de valor verificam o link entre desempenho da organização e *customer value*, a criação de vantagem competitiva por meio do valor, e argumentam que o sucesso da empresa depende da percepção do valor entregue ao cliente. Demonstram como o foco no cliente e estratégias orientadas para o mercado auxiliam no desenvolvimento de capacidades que contribuem para criar um *superior customer value* consolidando o caminho para o desenvolvimento de *customer value-based theory of the firm*, que segundo Slater (1997), teve como precursores Alderson (1957) e Drucker (1973). Já segundo Payne & Holt (2001), os conceitos chave desta perspectiva são CLV (*customer lifetime value*) e retenção de clientes.

Para Eggert, Ulaga & Schultz (2006), a oferta superior de valor para o consumidor é essencial para criar e manter relacionamentos de longo-prazo entre cliente-fornecedor no B2B. Além disso, os autores propõem que diferentes dimensões da criação de valor devem ser exploradas nos diversos estágios do ciclo de vida de um relacionamento. Apesar dos rigorosos testes estatísticos, os renomados autores não respondem de maneira suficiente como cada dimensão deve ser explorada e muito menos quais dimensões deveriam ser exploradas em cada etapa do ciclo de vida do relacionamento: *Build-up*, *Maturity* e *Decline*.

Valor Percebido

Segundo Payne & Holt (2001), de acordo com perspectiva do *Customer-perceived value*, uma organização ao determinar a oferta de valor deve considerar como o consumidor visualiza o valor e sua entrega (*created e delivered*).

Woodruff (1997) define *Customer value* “[...] is a customer's perceived preference for and evaluation of those product attributes, attribute performances, and consequences arising from use that facilitate (or block) achieving the customer's goals and purposes in use situations.”⁶⁶ (p.142). Segundo Monroe (1991 *apud* RAVALD & GRONROSS, 1996), o valor percebido pelo cliente é uma razão entre os benefícios percebidos e os sacrifícios percebidos. Para Flint & Woodruff (2001), o consumidor percebe aquilo que deseja que aconteça. Já Payne & Holt (2001), *customer-perceived value* é o *trade-off* entre os benefícios percebidos - consequências positivas - e o sacrifício percebido - consequências negativas. Os benefícios percebidos são elementos como atributos físicos, serviços, suporte técnico, preço e outros indicadores de qualidade. Os sacrifícios percebidos são os custos envolvidos na aquisição como: preço, custos de aquisição, transporte, instalação, pedido, manutenção, risco de falha. Huber, Hermann & Morgan (2001 *apud* KHALIFA, 2004) ampliam essa percepção além da aquisição, consumo e manutenção para a satisfação pessoal no pós-compra.

Segundo Grönroos (2004), nos serviços a produção de muitos serviços também é percebida pelo cliente ao contrário do caso dos bens, pois há simultaneidade de consumo e produção nos serviços. O autor ressalta que quando produtores de bens industriais passam a ter relações de longo-prazo com seus clientes, a natureza da relação passa a ser de consumo constante, muito similar ao processo de consumo dos serviços. Os serviços são usados também para ampliar a oferta além do bem físico e com isso aumentar a vantagem competitiva.

Segundo Little (2004), em um mercado de perfeita informação, os consumidores irão comprar os produtos das empresas que ofertarem um valor superior, essa oferta de valor superior representa uma vantagem que atrai mais clientes e gera um fluxo de caixa positivo. No entanto, a autora não menciona que a oferta de valor é superior para o cliente e não para a empresa, uma empresa que vende com preços inferiores aos custos vai gerar valor para o cliente, mas pode gerar um fluxo de caixa negativo.

⁶⁶ Tradução: “[...] é a preferência percebida do cliente e avaliação dos atributos do produto, atributo de desempenho, e as consequências decorrentes da utilização que facilitam (ou conjunto) atingir as metas e proposições do cliente em situações de uso.”

Pré-compra vs. Pós-compra

De acordo Little (2004), é preciso diferenciar o *perceived value* (pré-compra) e o *received value* (pós-compra). O *perceived value* é imaginário baseado em informações baseados na realidade ou comunicadas pela empresa. O *received value* é um processo de avaliação concreto, baseado na experiência e reflexão. Woodruff (1997) considera que durante o uso do produto o consumidor recebe o valor (*received value*).

Comportamento do Consumidor

Segundo Khalifa (2004), alguns autores de comportamento do consumidor desenvolvem *means-ends models* nos quais os clientes decidem e compram produtos para atender determinadas finalidades, onde o valor é construído pelos valores pessoais, imagens mentais e representações cognitivas. De acordo com o autor, a contribuição desses modelos é útil para explicar o que benefícios os clientes valorizam e desvalorizam, mas não contemplam o *trade-off* entre benefícios e sacrifícios nem o processo de aquisição, uso e descarte do produto.

Segundo Woodruff (1997 *apud* PARASURAMAN, 1997), a dinâmica e o contexto de como os clientes julgam o valor por meio de uma *customer value hierarchy* que explica tanto o valor desejado como recebido. Ao se movimentar ao longo da hierarquia diferentes atributos são necessários, sendo a preferência por esses atributos determinada pela capacidade de auxiliar na obtenção das consequências desejadas.

Para Woodruff (1997), as pesquisas demonstram a existência de *gaps* entre o que os consumidores valorizam e como os gerentes visualizam essa informação, esses *gaps* prejudicam a entrega de valor pela organização. Para reduzi-los são necessários como experimentos, *surveys*, erros e tentativas, *feedback* dos distribuidores, observações gerenciais (WOODRUFF, 2007), *focus group*, *benchmarks*, análises conjuntas, *compositional approach* – consumidor dá um valor monetário dentre três opções para cada atributo (ANDERSON, JAIN, CHINTAGUNTA, 1993).

Estratégia

Segundo Reynolds e Gutman (1988 *apud* WOODRUFF, 2007), mais do que conhecer atributos valorizados pelos clientes é preciso usar técnicas de análise que permitam visualizar os links entre atributos, consequências e valor para o consumidor. Segundo Woodruff (2007), uma importante maneira de uma organização aprender sobre o *customer value* é integrando as informações a respeito do consumidor, assim vários departamentos podem agir em prol de um objetivo comum envolvendo dados oriundos das seguintes origens: reclamações de clien-

tes, macro-ambiente, *customer value determination research*, *customer targeting*, feedback dos vendedores, visitas a clientes e oferta dos competidores.

Woodruff & Gardial (1996) sinalizam que cada *Value Delivery Strategy* depende de uma série de decisões que são úteis na obtenção de vantagem competitiva: (1) Identificar o que o consumidor valoriza no presente e no futuro; (2) Transformar o aprendizado / conhecimento do que o consumidor deseja em estratégia. Aqui ocorre uma adequação do que o cliente quer com os recursos (competências) que a empresa dispõe; (3) Prover o valor, seria implementar a estratégia por meio do desenvolvimento do produto, serviços, canais, preços; (4) Comunicar o valor, dizer o que a empresa propõe e como isso satisfaz o cliente; (5) Monitorar o valor - verificar o a diferença entre o planejado e o implementado. Ao “executar” cada uma das etapas de melhor forma e mais rápido a empresa ganha vantagem competitiva em relação aos competidores.

Desired e Received Value

Segundo Flint & Woodruff (2001), *desired value* é valor que o consumidor deseja receber ao consumir produtos e dos fornecedores baseada em atributos e consequências monetárias e não-monetárias, já o *received value* é a experiência de consumo. O *desired value* muda constantemente. Flint & Woodruff constata mudanças no comportamento do consumidor baseado em constatações, como os valores pessoais, situações de uso e ocasiões e fatores como forças macro-ambientais (econômicas, sociais, tecnológicas, governamentais e da natureza), inovações dos concorrentes, surgimento de novos mercados, promessas explícitas e implícitas, experiência passadas, boca-a-boca, e em seqüência propõem um modelo que sai do escopo deste trabalho. Segundo modelo CDVC de Blocker & Flint (2007), alguns fatores podem mudar o *desired value* como a mudança na prioridade os atributos desejáveis, surgimento e desaparecimento de desejos. Segundo Blocker & Flint (2007), outro ponto relevante que gera mudança no *desired customer value* e que está intimamente com outras áreas deste estudo é a alteração nas necessidades dos clientes que gera instabilidade na segmentação de mercados. De acordo com os autores, a literatura de segmentação estipula que as necessidades e preferências dos clientes são heterogêneas, por isso o mesmo acontece com o valor que varia mesmo dentro de uma indústria. Segundo Korkman (2006 *apud* PAYNE, STORBACKA & FROW, 2008), o valor é intrínseco as práticas dos clientes, sendo o papel da empresa potencializar essas situações.

Customer Relationship Value

Uma das perspectivas do *customer value* que tem grande influência nas estratégias de organizacionais, de negócios e de unidades de negócio é a relacional, abaixo uma visão introdutória de um dos principais autores da área:

*“Marketing from a relational perspective can be defined as the process of managing the firm's market relationships, or more explicitly as the process of identifying and establishing, maintaining, enhancing, and when necessary terminating relationships with customers and other stakeholders, at a profit, so that the objectives of all parties involved are met, where this is done by a mutual giving and fulfillment of promises”.*⁶⁷ (GRÖNROOS 2004, p. 101)

Grönroos (1994) expõe que no marketing transacional há um menor número de elementos quando comparado ao marketing de relacionamento que mantém o comprador ligado ao vendedor. Os vínculos do marketing de relacionamento podem ser baseados no conhecimento, tecnologia e até mesmo social. Esse menor número de vínculos torna a empresa mais sensível a pequenas ações da concorrência como alterações de preços e características do produto. Segundo Lindgreen & Wynstra (2005), há efeito positivo da qualidade no relacionamento com retenção, satisfação e nível de compra e em último estágio o aumento da lucratividade e aumento do *shareholder value*.

Este é um ponto extremamente relevante para o problema da pesquisa, pois o Marketing de Relacionamento, segundo Frow & Payne (2009) surge da necessidade da interação da empresa com diversos *stakeholders* em um ambiente competitivo. Outro ponto proeminente é que os autores consideram o *Customer Management* uma gerência tática da interação com o cliente.

Segundo Lindgreen & Wynstra (2005), a literatura recente *relationship value* tem duas principais correntes: uma que foca na criação de valor nos relacionamentos e a outra no resultado dos relacionamentos⁶⁸. O valor é criado por meio de interações, relacionamentos e networks, sendo que quanto maior o compromisso, qualidade e intensidade entre as partes mais valor é adicionado. Sendo que, ainda de acordo com os autores, em situações ou episódios isolados não ocorre criação de valor.

Segundo Lindgreen & Wynstra (2005), o relacionamento tem valor para o comprador por que reduz os riscos, amplia curva de experiência e gera sinergi-

⁶⁷ Tradução: "Marketing a partir de uma perspectiva relacional, pode ser definido como o processo de gestão das relações da empresa no mercado, ou, mais explicitamente como o processo de identificar e estabelecer, manter, melhorar e, quando necessário encerrar relacionamentos com clientes e outras partes interessadas, com lucro, de modo que os objetivos de todas as partes envolvidas estão satisfeitas, quando isso é feito por uma dedicação mútua e cumprimento das promessas."

⁶⁸ *One that focuses on the creation of value through – or in – relationships and one that considers the (resulting) value of relationships.*

as. Ou nas palavras dos autores *links*, *resource ties* e *actor bonds*. Já para Grönroos (2000 *apud* LINDGREEN & WYNSTRA, 2005), o valor do relacionamento empresa-cliente prove de uma plataforma de conhecimento comum.

Segundo Grönroos (1994), a *Nordic School of Services* considera a *customer-perceived quality* como resultado de duas dimensões da percepção do cliente: a que o cliente recebe por meio da solução técnica (qualidade técnica) e a percepção de resultante das interações da empresa-cliente (qualidade funcional). O *add-value* proporcionado ao cliente pela qualidade técnica do produto é característico do marketing transacional, já o marketing relacional diante da amplitude da relação da empresa com consumidor do ponto de vista tecnológico, conhecimento e social permite *add-value* de diferentes formas. Além disso, em cenários competitivos onde a qualidade técnica é similar os aspectos relacionais se tornam ainda mais relevantes.

Walter, Ritter & Gemünden (2001 *apud* LINDGREEN & WYNSTRA, 2005) valor é um *trade-off* feito pelos tomadores de decisões da empresa/fornecedores das perdas (sacrifícios) e ganhos (benefícios) obtidos no relacionamento com os clientes, os próprios relacionamentos também geram perdas e ganhos. Os autores abordam, mesmo que na maneira implícita, a questão da apropriação de valor, ao oferecer valor ao cliente (sacrifício para a empresa) e empresa necessita ganhar (benefícios) em detrimento dos clientes.

O marketing de relacionamento tem um importante vínculo com outras teorias abordadas por esta pesquisa que Grönroos (1994), afirma que a colaboração intra-organizacional⁶⁹ tem importância estratégica para o sucesso do marketing de relacionamento, essa colaboração deve envolver todas as áreas relacionadas - marketing, operações, recursos humanos, etc. - ao cuidado com os clientes de maneira a prover maior qualidade percebida aos clientes e fazê-los satisfeitos.

Segundo Payne & Holt (2001), um dos primeiros estudos que consideram o *customer value* a partir da perspectiva do relacionamento é o de Crosby, Evans e Cowles (1990), que destacaram os elementos como natureza, consequências e antecedentes da qualidade (valor) do relacionamento percebido pelo consumidor e Wilson & Jantrania (1993, 1994) são os primeiros que explicitam as dimensões do *relationship value*, criação e captura de valor no relacionamento. Segundo Grönroos (2004), estudos de Reichheld e Sasser (1990), Reichheld

⁶⁹ Grönroos (1994) entende por colaboração intraorganizacional a interdependência entre as funções dos departamentos organizacionais.

(1993) e Storbacka (1994) demonstram como um relacionamento de longo-prazo afeta positivamente a lucratividade do negócio.

Segundo Payne & Holt, outra perspectiva que amplia a visão de valor para algo além da transação e do produto é exposta por Grönroos (1996) e Ravald & Grönroos (1996), para os quais o relacionamento deve ser incluído na proposta de valor devido seu grande impacto no valor total percebido.

Segundo Lindgreen & Wynstra (2005), partindo de uma ótica relacional não há criação de valor em uma transação isolada. No entanto, nem sempre o relacionamento é fonte de valor, como demonstra Palmatier, Scheer, Evans & Arnold (2008 *apud* FROW & PAYNE, 2009) ao demonstrar que clientes podem não ter interesse em aprofundar o relacionamento já que o custo associado pode superar os benefícios percebidos. Thakur, Summey & Balasubramanian (2006 *apud* FROW & PAYNE, 2009) muitos projetos de relacionamento não são bem sucedidos pela ausência de alinhamento estratégico e ter caráter tático.

Para Jüttner & Wehrli (1994), objetivo do marketing do relacionamento é facilitar a manutenção de um relacionamento único de longo-prazo com os clientes que seja difícil de ser imitado e contribua para o surgimento de vantagens competitivas. O marketing de relacionamento também permite uma micro-segmentação do mercado, a ampliação do produto (adicionando o relacionamento), facilita o gerenciamento do *Customer Lifetime Value*, redução *transaction costs* por cliente (GRÖNROOS, 1990), aumento das vendas por consumidor (SHANI & CHALASANI, 1992) e permite uma maior diferenciação (GLAZER, 1991).

Jüttner & Wehrli (1994) ressaltam que a mudança do foco utilitário do objeto para o significado simbólico pode deixar de lado a recursos e competências que determinam a qualidade dos produtos e representa o *outcome* do valor.

Marketing e Sistema de Valor

Jüttner & Wehrli (1994) expõem o conceito muito atual de *value system design* baseado na idéia que o *value-generating process* tem a forma de um sistema composto por atores interdependentes que competem e colaboram com o sistema, e outros *value systems* que competem entre si.

Jüttner & Wehrli (1994) apontam que para *value generating do value system* é necessário observar as atividades encadeadas (cadeia de valores) que possibilitam a empresa emaranhar a cadeia de valor dos clientes, no entanto, a linearidade das atividades não permite entender em sua totalidade a complexidade do sistema.

Segundo Payne & Holt (2001), em um contexto relacional parte representativa do *total value received by the customer* é criado ao longo do desenvolvimento do relacionamento. Segundo Grönroos (2004), há existência de relacionamento *creates additional value* para o consumidor e para o fornecedor, para isso deve ser ofertado ao consumidor segurança, sensação de controle e confiança, minimizando o risco de compra e em consequência o custo de ser consumidor. Aqui fica evidente a perspectiva do marketing de oferecer na esperança de que um consumidor bem servido vai ser lucrativo, no entanto, Levitt em “*The Marketing Imagination*” (1983) compara o relacionamento com um casamento e o sucesso irá depender de como o casamento é gerenciado pelo vendedor.

A perspectiva de Grönroos (2004) é baseada na linha de pensamento da *Nordic School of marketing* segundo a qual:

“[...]understanding and managing services in the relationship is at the core of relationship building and maintenance, although relationship marketing also is supported by other factors, such as building networks (HAKANSSON & SNEHOTA, 1995), creating strategic alliances and making partnership agreements (HUNT & MORGAN, 1994), developing customer databases (VAVRA, 1994) and managing relationship-oriented integrated marketing communications (SCHULTZ, TANNENBAUM & LAUTERBORN, 1992; SCHULTZ, 1996; DUNCAN AND MORIARTY, 1997).” 70(p. 100)

Segundo Grönroos (2004), nas interações empresa-cliente há transferência e criação de valor⁷¹, o valor em última instância é oriundo da percepção de valor decorrente do alinhamento dos recursos da empresa com processos do cliente. Estes processos vão além das necessidades dos clientes, pois os são os meios permitem os clientes terem suas necessidades satisfeitas. Para Payne, Storbacka & Frow (2008), a estratégia do negócio se inicia com o entendimento dos processos de criação de valor do cliente e, em seguida a escolha de qual processo atende/suporta, o que de certa forma é um posicionamento voltado para processos e determina a *value proposition*.

De acordo com Grönroos (2004), o marketing de relacionamento deve criar mais valor ao consumidor ou a outro *stakeholder* do que em relações transacionais, para isso o consumidor precisa perceber o valor ao longo do relacionamento, como o relacionamento é um processo que ocorre ao longo do tempo em vários episódios, o valor também tem essa regularidade, sendo assim deno-

⁷⁰ Tradução: “[...] compreender e gerir serviços no relacionamento é o cerne da construção e manutenção de relacionamentos, embora o marketing de relacionamento também seja apoiado por outros fatores, tais como construção de redes (HAKANSSON & SNEHOTA, 1995), a criação de alianças estratégicas e acordos de parceria (HUNT & MORGAN, 1994), o desenvolvimento de bases de dados de clientes (VAVRA, 1994) e gestão de relacionamento orientada para as comunicações de marketing integrado (SCHULTZ, TANNENBAUM & LAUTERBORN, 1992; SCHULTZ, 1996; DUNCAN & MORIARTY, 1997).”

⁷¹ O autor denomina base de valor.

minado *value process*. Grönroos (2004) considera o relacionamento mais amplo que o produto, e até mesmo mais ampla que a oferta. Para obter sucesso no relacionamento, a empresa deve prover um valor superior aos seus clientes. Quando as estratégias marketing da empresa são baseadas no relacionamento o produto torna-se turvo, porque a oferta é maior é mais difícil de ser avaliada em termos monetários. No entanto, na equação de valor, Grönroos, também considera os custos do relacionamento para o consumidor. Definindo o *customer perceived value* (CPV) como:

$$\text{CPV} = \frac{\text{Core solution} + \text{additional service}}{\text{Price} + \text{relationship costs}}$$

Formúla 1: CPV. Grönroos (2004).

$$\text{CPV} = \text{Episode} + \text{relationship value}$$

Formúla 2: CPV2. Grönroos (2004).

Segundo Raval & Grönroos (1996), o episódio representado pela função a seguir explica a razão de uma situação com poucos benefícios pode ser compensada pelo relacionamento.

$$\text{Total episode value} = \frac{\text{Episode benefits} + \text{relationship benefits}}{\text{Episode sacrifice} + \text{relationship sacrifice}}$$

Formúla 3: Total episode value. Raval & Grönroos (1996).

Segundo Grönroos (2004), apesar do consumidor nem sempre separar o episódio do relacionamento, é importante teoricamente mantê-los separados para os gestores poderem analisar e planejar de maneira mais adequada. Para Raval & Grönroos (1996), componentes e benefícios como qualidade do produto, imagem, suporte são extremamente relevantes para a percepção de valor no episódio, no entanto, no relacionamento, onde há maior possibilidade de recompra, são necessários atributos⁷² como segurança, credibilidade, etc. para gerar envolvimento e confiança e, assim, propiciar a lealdade.

Raval & Grönroos (1996) analisam as alternativas para criação de valor. Ao ampliar os benefícios, a empresa, conseqüentemente, amplia a qualidade percebida, a dificuldade seria compatibilizar essa adição com a melhora no de-

⁷² Os autores se referem a atributos como *deeper benefits*.

sempenho da empresa. Subentende-se que os autores aplicam involuntariamente o conceito de apropriação de valor. A alternativa exposta pelos autores é a redução dos sacrifícios para ampliação do valor que torna necessário o entendimento, conforme dito anteriormente, da cadeia de valores do cliente e do relacionamento. Cabe salientar que os autores não justificam de maneira suficientemente clara porque isto é necessário para a redução do custo (sacrifício) e não para a ampliação de benefícios.

Payne & Holt (2001) desenvolvem um modelo conceitual de abordagem estratégica para maximizar o valor para os consumidores e organização por meio da gestão integrada dos *stakeholders* mais relevantes. Para isso, utilizam como base para seu modelo o *six markets relationship marketing framework* de Christopher, Payne & Ballantyne (1991) e Peck, Payne, Christopher & Clark (1999), pois estes modelos consideram tanto B2C como B2B e propiciam um amplo papel dos *stakeholders* na para o *total value* da organização. Os seis mercados (*stakeholders*) representam os grupos que mais contribuem para *effectiveness* da organização são eles: (1) *Customer markets* – intermediários, consumidores, consumidores potenciais e clientes; (2) *Referral markets* - são compostos de duas categorias de cliente e não-clientes. A de clientes se divide em onde a empresa inicia esse processo e quando parte do cliente a iniciativa de advogar pró-empresa. (3) *Supplier and alliance markets* – os fornecedores tradicionais e os provenientes de alianças. Os fornecedores tradicionais que proveem recursos físicos e *Alliance partners* suprem com competências e capacidades (PAYNE, BALLANTYNE & CHRISTOPHER, 2005). (4) *Influence markets* – incluem os investidores, sindicatos, grupos financeiros, órgãos reguladores, imprensa, sindicatos setoriais, ambientalistas e competidores; (5) *Recruitment ou Employee markets* – todos os potenciais empregados e empregados dos canais. Também são incluídos nesse grupo empresas de *headhunter*, agências de emprego, e os próprios funcionários de uma organização para sugerir potenciais candidatos (PAYNE, BALLANTYNE & CHRISTOPHER, 2005); e (6) *Internal markets* - se refere a segmentação: cargos, funções, localização dos funcionários, com destaque para os funcionários que possuem contato com os clientes. Enfim departamentos e staff da organização (PAYNE & HOLT, 2001).

O modelo tem dois elementos principais: *the central value process* (que envolvem quatro atividades baseadas em valor: *value determination*, *value creation*, *value delivery* e *value assessment*) e o *surrounding stakeholder interaction processes*.

O modelo ilustra como é a ligação entre o *value process* e cada *stakeholder*. Os seis mercados foram agrupados em três que contêm três atividades-chave para o consumidor (atração de clientes, mensurar a satisfação dos clientes e assegurar a retenção de clientes), para os funcionários (recrutamento de empregados, satisfação dos empregados e retenção de funcionários) e *stakeholders* externos (envolvimento dos *stakeholders* adequados, satisfação dos *stakeholders* e retenção dos *stakeholders*). Apesar dos subprocessos dos mercados serem separados eles são altamente interdependentes no *value process* assim como os grupos.

1. *Value-delivery*: enfatiza o ponto de vista da organização. Por meio da cadeia de valor é possível visualizar a entrega de valor, com Normann & Ramírez (1993) a análise foi ampliada para outros *stakeholders*. No caso, a importância do empregado foi destacada pelo marketing interno, já os *shareholders* são amparados pela *Shareholder Theory*.
2. *Value determination*: envolve a identificação e entendimento dos valores e crenças dos clientes que motivam o consumo. Identificar os condutores do *trade-off* entre benefícios e sacrifícios da compra ao consumo. Para o grupo dos funcionários os principais aspectos são valores, retenção e custo de deserção de empregados. Para os *stakeholders* externos, mais especificamente no caso dos *shareholders* é necessário apontar os fatores que identificam o que os fazem investir e continuar investindo.
3. *Value assessment*: é análise e mensuração do *customer value* por meio da satisfação e qualidade. *Customer's lifetime value* (CLV) para verificar melhores clientes. No caso dos funcionários, índices de satisfação e medidas de desempenho, isso permite entender a retenção dos funcionários. Apesar da grande importância dada na literatura principalmente de Economia e Finanças para por meio de indicadores de criação de valor EVA, MVA, etc. para os *shareholders* há pouca literatura do impacto do valor criado pelos *shareholders* para a empresa.
4. *Value creation*: é desenvolver, alinhar e ampliar produtos, processos e empregados por meio de vários *value chain models* para atender as exigências do *value determination*. Os estudos de CLV oferecem respostas para o valor criado pelo consumidor. A oferta de valor deve propiciar tanto a retenção quanto a atração de novos consumidores. A criação de valor para os empregados deve considerar práticas que beneficiem a satisfação e o desempenho dos mesmos. Deve ser considerada a criação de valor dos empregados e dos *stakeholders* para a empresa.

Payne, Ballantyne & Christopher (2005) - após pesquisas, testes empíricos e consultorias - propuseram algumas alterações *six markets relationship marketing framework* e um passo-a-passo: (1) Identificar os participantes-chaves em cada *market group*; (2) Rever as expectativas e necessidades dos participantes-chaves; (3) Analisar o *gap* entre o nível atual e proposto de ênfase em cada mercado; (4) Formular uma estratégia de relacionamento apropriada.

Segundo Payne, Ballantyne & Christopher (2005), para que o *value proposition* funcione são necessários alguns cuidados, como trabalhar tanto os benefícios como custos percebidos, ser justa na troca de valor nas duas vias, entender o fluxo do valor - relacional e não transacional -, co-criar e ser congruente com os objetivos do mercado em específico.

Segundo Ulaga & Eggert (2006), em mercados B2B há uma tendência de relacionamentos mais próximos, uma redução do número de fornecedores para permitir um melhor entendimento entre as partes e o desenvolvimento de ferramentas para medir o desempenho dos fornecedores. Diante deste cenário, os fornecedores precisam desenvolver estratégias de criação e entrega de valor que envolva relacionamento e não apenas entrega de bens. A pesquisa também conclui o papel essencial do valor na construção dos vínculos no relacionamento.

Entre as diversas formas de *adding value* Ravald & Grönroos (1996) enfatizam a forma de prover valor reduzindo o custo, ou *customer-perceived sacrifice*, por meio do relacionamento.

Inovação

De acordo Möller, Rajala & Westerlund (2008), a perspectiva relacional baseia-se nas formas de inovação de serviços para criação e apropriação de valor. Devendo haver maior congruência entre a estratégia do cliente e dos provedores de serviços, oriunda das estratégias de inovações de serviços para que haja uma maior eficácia na criação de valor. As empresas precisam reconhecer as estratégias de criação de valor das empresas parceiras. As três formas de interação para co-criação de valor por meio dos serviços são: *Client-Driven*; *Service Provider-Driven*; *Balanced*; e *Implausible*. *Client-Driven Modes* é uma situação desequilibrada onde a oferta é inferior as expectativas e necessidades dos clientes, que normalmente, resultam da falta de competências da empresa. *Service Provider-Driven Modes* é a postura da Apple iTunes, McAfee, Microsoft e Nokia, que é voltada para os benefícios que criam valor para os clientes e não para o produto. No entanto, se inovação cria uma funcionalidade que excede a capacidade do cliente usar, a inovação acaba não criando valor extra para o cli-

ente. Kothari & Lackner (2006) consideram que este “problema” se deve ao olhar interno, 90% do tempo, da P&D, engenharia e operações resultando em excesso de recursos e funções nos produtos sem que, no entanto, implique no aumento de utilidade para os clientes. Möller, Rajala & Westerlund (2008) citam o caso da Microsoft, que lança a versão Home do Office com menor número de recursos, complementando com Kothari & Lackner (2006), que afirmam que 80% das funções dos pacotes dos *softwares* de produtividade não são usadas pela maioria dos usuários. *Balanced Modes* é a congruência estratégica de serviços, no qual os objetivos são sincronizados entre os clientes e a empresa. Onde os benefícios sejam claros na *value proposition* e cliente tem capacidade de usufruí-los. Para ocorrer a congruência essa são necessárias co-operação, abertura e confiança em colaborar. A conclusão diverge do demonstrado no restante do texto ao mencionar que tanto o cliente quanto a empresa podem conduzir uma *value-added strategy* sem possuir o equilíbrio. Os autores também não analisam a apropriação de valor mencionada na introdução.

Seguindo a lógica dominante dos serviços⁷³, Grönroos (2008) destaca a pesquisa de Edvardsson, Gustafsson & Roos (2005), na qual coloca os serviços em uma perspectiva de criação de valor e não de produto ampliado. Segundo Grönroos (2004, 2008) a lógica dos serviços é mais complicada que a dos bens, pois envolve a visão do consumidor e do provedor de serviços. Um ponto de vista questionável, como se no caso dos bens não envolvesse pelo menos esses dois aspectos, outros ângulos são vistos inclusive nesta pesquisa. O trabalho de Grönroos (2008) se baseia na conceituação de Gummesson (1995) em consumidores que comprem produtos que produzem serviços que criam valor. Segundo Grönroos (2008), a duas visões poder ser assim resumidas:

- Customer service logic – “*When using resources provided by a firm together with other resources and applying skills held by them, customers create value for themselves in their everyday practices.*”⁷⁴ (p.299)
- Provider service logic – “*When creating interactive contacts with customers during their use of goods and services, the firm develops opportunities to co-create value with them and for them.*”⁷⁵(p.299)

⁷³ Segundo Grönroos (2008), se refere ao termo normalmente usado “*service-dominant logic*”.

⁷⁴ Tradução: Lógica de serviço ao cliente - “Quando a utilização dos recursos fornecidos por uma empresa juntamente com outros recursos e habilidades aplicáveis na sua posse, os clientes criam valor para si mesmos em suas práticas cotidianas.”

⁷⁵ Tradução: Lógica do Provedor de Serviços - “Ao criar contatos interativos com os clientes durante a utilização de bens e serviços, a empresa desenvolve oportunidades de co-criar valor com eles e para eles.”

Para Grönroos (2008), a empresa prove recursos (bens, produtos e informação) que podem ser vistos como o conceito de *value foundation* por meio das transações os clientes utilizam estes recursos e adicionam novos recursos, onde o *value potential* são transformados em *value-in-use*. Sem os recursos adicionais os clientes podem não acessar a totalidade do *value foundation*, ou seja, transformá-lo em *value-in-use*, tal pressuposto está de acordo com a *service logic*. O autor discorda da existência do *value-in-exchange*, pois o valor, só torna valor quando o recurso passa a ser percebido pelo cliente, o *value-in-use*. Posteriormente, o *valor-in-use* a ser criado pelo cliente é determinado um maior ou menor *value-in-exchange*. No entanto, essa constatação deste grande teórico vai contra a literatura já que o *value-in-exchange* é a troca monetária, e o montante da troca monetária é estabelecido tradicionalmente antes do consumo.

Baseando-se em Becker⁷⁶, Grönroos (2008) estabelece que o *valor-in-exchange* do fornecedor é dependente do *value-in-use* do consumidor, fazendo com que o consumidor seja criador e não co-criador de valor, ou seja, o consumidor transforma os recursos fornecidos pela empresa.

Customer Lifetime Value e Customer Value Analysis

Segundo Lindgreen & Wynstra (2005), *Customer Lifetime Value* é o valor monetário do cliente, de acordo com essa visão o cliente é um ativo. E a retenção dos mesmos representa maior lucratividade e, ao mesmo tempo, que reter alguns clientes pode destruir valor. Segundo Kumar, Lemon & Parasuraman (2006), o conhecimento da CLV da base de clientes permite uma melhor segmentação, seleção de clientes e uma melhor alocação de recursos. Blattberg & Deighton (1996), o *customer equity* se baseia em descobrir quem são os consumidores mais rentáveis, conquistá-los e mantê-los por muitos anos na carteira da empresa. E a alocação de recursos entre atração e conservação clientes é o objetivo desta “escola”. No entanto, este conceito CLV como o *customer equity* é fundamentado em processos de *finance valuation* do consumidor e está fora do escopo de estudo. Segundo Payne & Holt (2001), as pesquisas da *customer's value to the firm* são importantes porque demonstram que rentabilidade varia de acordo com o cliente, estágio do ciclo de vida e a retenção do cliente.

Segundo Desarro, Jedidi & Sinha (2001), veem o CVA – *Customer Value Analysis* – como parte do CVM – *Customer Value Management* -, o CVA teve origem com Porter (1985) na discussão de percepção de valor com finalidades estratégicas, como, por exemplo, a diferenciação, e se desenvolve por meio de

⁷⁶ Economista Gary Becker vencedor do Prêmio Nobel.

modelos para a compreensão das percepções de valor do cliente. A crítica de Desarbo, Jedidi & Sinha (2001) em relação aos autores da área se dá principalmente em relação a não diferenciação dos clientes na percepção de valor.

Kotler & Keller (2006) revelam que os gerentes devem conduzir uma *customer value analysis* da seguinte maneira: (1) Identificando os principais atributos e o nível de desempenhos desejados; (2) Quantificar / comparar a importância de cada atributo; (3) Comparar o *customer value* da empresa com a concorrência; (4) Monitorar *customer values* constantemente.

Orientação Estratégica

Apesar de não ser uma forma ou dimensão de *customer value*, a Orientação Estratégica⁷⁷ de marketing influencia a maneira como as estratégias de valor de uma empresa são criadas e implementadas, já que o marketing tem com um dos principais objetos de estudo o cliente, um dos mais relevantes, senão o mais, dentre os *stakeholders* de uma empresa. Segundo Slater (1997), a *customer value creation strategy of a firm* irá influenciar a escala, escopo e tipo de atividades da empresa. A *Customer value strategy* inclui: estabelecer objetivos mercadológicos adequados, segmentar, ampliar a definição da fronteira da indústria, criar de uma proposição de valor que propicie uma posição de vantagem competitiva e desenvolver capacidades necessárias para atender as necessidades e entregar valor ao cliente.

Segundo Kumar, Lemon & Parasuraman (2006), as *customer-centric firms* são empresas onde as decisões são tomadas na direção do cliente. Comumente os empregados são “advogados” dos clientes e compartilham informações entre si. A empresa acredita que o *customer loyalty* é um fator essencial para o desempenho superior no longo-prazo e, principalmente, possui atividades funcionais integradas para entregar valor ao consumidor. Os recursos determinam o produto que é produzido e vendido, logo os recursos das *customer-centric firms* devem ser voltados ao que o consumidor realmente necessita, ao aprendizado e a constantes melhorias.

Segundo Jaworski & Kohli (1993), a orientação para o mercado se refere a uma organização que gera e dissemina inteligência de mercado entre os diversos departamentos e como os departamentos desenvolvem planos e implementam estratégias com essas informações. Além disso, os clientes são o foco desta orientação. Estudo empírico de Jaworski & Kohli (1993), demonstra como os antecedentes (*top management*, dinâmica interdepartamental e sistemas organi-

⁷⁷ Aqui são abordadas diversas teorias o *customer-led*, *market-orientation* e *customer-focused*.

zacionais) da orientação para mercado estão significativamente relacionados com o desempenho do negócio e com o comprometimento dos empregados e sem representatividade estatística com o ambiente de negócios. O ambiente de negócios é avaliado pela: (1) Mudança na composição da carteira de clientes e pela mudança nas preferências dos clientes; (2) Intensidade da competição determina o número de opções para os clientes; e (3) Mudança tecnológica como meio para permitir o atendimento das necessidades dos clientes, a adoção mais rápida de tecnologia permite a construção de uma vantagem competitiva.

Hult, Ketchen Jr & Slater (2005), por meio de uma pesquisa quantitativa com 217 empresas, constataram por meio de um modelo com elevado coeficiente de correlação que a *market orientation* mediada pela *organizational responsiveness*⁷⁸ auxilia no desempenho da empresa. Orientação para o Marketing pelo entendimento de Narver and Slater (1990) é uma cultura com coordenação interfuncional dos recursos voltada para a criação e manutenção de um *superior customer value* atendendo as necessidades dos clientes de maneira superior aos concorrentes e de acordo com Kohli & Jaworski (1990) baseia-se na coleta, análise e disseminação de informações das necessidades dos clientes.

De acordo com Slater (1997), a *customer value-based theory of the firm* considera que o desempenho superior de uma empresa depende dos seguintes fatores: cultura organizacional voltada para *customer value-based*, onde as prioridades são a geração de lucro e a manutenção do *customer value* em detrimento dos outros *stakeholders*; *organizational responsiveness* às informações mercadológicas; aprendizado constante sobre os clientes e outros *stakeholders*; e inovação por meio de produtos, canais de distribuição, métodos produtivos, gestão e estratégias competitivas. Mas segundo Payne & Holt (2001), *customer value of the firm* é diferente do valor do cliente para a empresa, o *customer value of the firm* é um *output* por meio da proposição e entrega de valor superior ao cliente.

De acordo com Cravens (1998), as características de uma *market-driven strategies* incluem: (1) Desenvolver visão compartilhada do mercado e das tendências; (2) Escolher caminhos para entrega de valor superior aos clientes; (3) Usar competências distintas no posicionamento; (4) *Co-creation* de valor com diversos *stakeholders* inclusive os concorrentes; e (5) Re-projetar a organização para estratégias futuras.

⁷⁸ Segundo Kohli & Jaworski (1990), *Responsiveness* que é a propensão a agir e prover maior valor mais rápido que os concorrentes.

Segundo Berghman, Matthyssens & Vandenbempt (2006), a literatura atual de marketing sugere a orientação *market driving* (lógica proativa de negócios e mudando as regras do mercado) para “*create superior new customer Value*” por meio de competências com um passo adiante ao *market driven* (lógica reativa de negócios e *customer-led*). Porque a definição tradicional pode não preparar a empresa para enfrentar os desafios de mercado, a grande diferença é que uma procura entender clientes, satisfazendo as necessidades aparentes e aceitando a estrutura da indústria, e a outra busca não só entender, satisfazendo as necessidades latentes, como também moldar o cliente e a estrutura da indústria. A “*new value creation capacity*” é a capacidade de criar um novo modelo de negócio e mudar a estrutura das relações da indústria e cadeia de suprimentos. Os autores observaram que as empresas constituem três competências para esta finalidade, a saber: práticas de marketing para absorção de conhecimento externo (reconhecimento, assimilação e transformação), competências organizacionais gerais (cultura, coordenação e estrutura *cross-functional*) e competências de *supply chain* e *network*. Com o resultado de uma análise hierárquica de *cluster*, Berghman, Matthyssens & Vandenbempt (2006) categorizam quatro tipos de criadores de valor em função das competências: *non-active*, *value initiator*, *value conscious* e *value creator*.⁷⁹

Satisfação e Qualidade

A visão da criação de valor por meio da satisfação do consumidor é um dos principais objetivos do marketing, mas por muito tempo foi deixado de lado nas estratégias e táticas de criação de valor para os *shareholders*. A revisão deste tópico pretende abordar aspectos que sejam coerentes com a visão de Doyle (2000), de que o marketing deve procurar maximizar o retorno para os *shareholders* por meio de relacionamentos com clientes valiosos e criando vantagens competitivas. Segundo Slater (1997), as empresas existem para satisfazer as necessidades dos clientes e não para reduzir custos e maximizar os lucros, o caminho para obter um desempenho superior é por meio da oferta de um *customer value* superior.

De acordo com Doyle (2000), as marcas podem fazer com que os consumidores não desejem trocar os produtos que já consomem e a pagar um preço *Premium*, o em ambos os casos resulta em uma maior geração de caixa. Ainda segundo Doyle, a lealdade do consumidor faz com que o consumidor compre mais produtos da empresa, tenha menores custos de manutenção do que um

⁷⁹ Para maiores detalhes ver artigo dos autores.

novo cliente, possua menor sensibilidade preço-demanda e faça recomendações para novos clientes.

Segundo Mele (2007), a qualidade cada vez mais é “entendida” em termos de valor na forma de melhorias em diversas etapas de um sistema complexo de maneira que satisfaça implícita e explicitamente as expectativas dos *stakeholders* relevantes.

Eggert & Ulaga (2002) ressaltam que apesar da relação entre *customer satisfaction* e *customer value*, os dois representam constructos teórico e empiricamente distinto, mas complementares. A satisfação do cliente é fortemente influenciada pelo “*The disconfirmation paradigm*” na qual há uma comparação por parte cliente das expectativas de desempenho com o desempenho percebido. Segundo os autores, os modelos de satisfação são amplamente criticados por não contemplar clientes potenciais, não-clientes e competidores e por representar uma característica de nível tático⁸⁰. Com isso, Gross (1997 *apud* EGGERT & ULAGA, 2002) sugere a substituição do constructo de satisfação pelo constructo de valor como um melhor sinalizador no mercado organizacional. No entanto, Spiteri & Dion (2004) realizam em estudo empírico quantitativo um modelo no qual o *customer value* não influencia a satisfação e a lealdade. Apesar da robustez estatística, o estudo de Spiteri & Dion (2004) comete alguns equívocos como no início propor a avaliação dos benefícios percebidos no relacionamento e testar apenas os sacrifícios percebidos do relacionamento. Partindo na mesma linha, o estudo considera duas formas de satisfação uma delas a acumulativa que provem do relacionamento e, ao mesmo tempo, o estudo não consegue demonstrar quantitativamente essa relação.

Segundo Eggert & Ulaga (2002), o valor é um processo cognitivo presente em todas as etapas do processo decisório e satisfação está presente apenas no pós-compra. Patterson & Spreng (1997 *apud* EGGERT & ULAGA, 2002) valor é um processo cognitivo que analisa a desconfirmação das expectativas e percepções dos benefícios e sacrifícios. Já para Eggert & Ulaga (2002), a satisfação é uma avaliação afetiva.

Para Ravald & Grönroos (1996), a satisfação é dos principais elementos da lealdade do cliente, da intenção de recompra e inferência da qualidade do serviço, mas, segundo Liu (2006), a literatura mais recente diz que os efeitos da satisfação sobre a retenção e lealdade de longo-prazo são modestos. A satisfação pode ser de dois tipos, segundo Spiteri & Dion (2004), transacional e cumu-

⁸⁰ Algo que sai do escopo da pesquisa.

lativa. A primeira é uma avaliação pós-escolha e a segunda envolve toda experiência de consumo. Para Ravald & Grönroos (1996), qualidade é predecessor da satisfação do cliente, e a percepção de qualidade é a diferença entre as expectativas e o desempenho, também como julgamento de superioridade.

Segundo Ravald & Grönroos (1996), diante das muitas críticas feitas aos modelos de qualidade largamente aceitos, principalmente, devido a não inclusão da percepção de preço e custos, não se dá condições para comparar a percepção das ofertas. Sendo que essa relação entre o ofertado (benefícios percebidos) e custos percebidos representa o valor percebido. Além da disso, no processo de avaliação de compra do cliente ainda há a comparação com as ofertas alternativas também não consideradas nos modelos de qualidade. Essas descobertas conduziram a uma nova abordagem para criar a *customer loyalty*. Os autores expuseram uma discussão que continua atual, após quatorze anos do estudo, ao considerar a ampliação do *core product* como uma *value-adding strategies*, o que em muitos casos não atendem as necessidades dos clientes ou tem efeitos apenas no curto-prazo.

Para Payne & Holt (2001), os modelos de processo decisório de clientes, modelos de satisfação de cliente e qualidade de serviço são concentrados no *output* de valor, ou seja, na etapa do pós-compra, inclusive, o SERVQUAL, que mede a qualidade pela percepção. Segundo os mesmo autores, muitos trabalhos de PIMS - *Profit Impact of Market Strategy* evidenciaram a alta correlação entre qualidade e lucratividade, e expuseram o valor com uma combinação da qualidade relativa do produto e preço relativo, onde uma empresa oferta valor quando a qualidade excede a expectativa a um determinado preço.

Mele (2007) por meio estudo de casos múltiplos demonstra que o *Total Quality Management* (TQM) e o Marketing são complementares e sinérgicos no *value creation* e *delivery process*. O modelo desenvolvido por Mele (2007) se baseia no impacto da implementação do TQM por meio das influências na cultura e codificação das diretrizes e sobre o marketing, que se processa na forma de difundir na empresa a orientação para o cliente, o ênfase em processo de TQM influencia os processos de marketing e, conseqüentemente, o marketing de relacionamento. Esta estrutura relacional permite por meio do CRM efetivar cada uma das fases do *value proposition* propostas por Christopher, Payne & Balantyne (2002) e Piercy (1998), a saber: escolha, produção, entrega, comunicação e mensuração. Nilsson, Johnson & Gustafsson (2001 *apud* MELE, 2007), constatam que o TQM é voltado para a produção em empresas produtora de bens e para as pessoas e clientes nas empresas de serviços.

Experiential Value

Outra etapa do *customer value* é o *Experiential Value*. Segundo Holbrook & Hirschman (1982 *apud* PAYNE, STORBACKA & FROW, 2008), para os quais a pós-compra inclui o valor experiencial e o valor racional. O primeiro diz respeito a elementos simbólicos, hedônicos e estéticos. O segundo se refere à solução de problemas e satisfação das necessidades.

Segundo Payne, Storbacka & Frow (2008), o conceito de *value proposition* existe para facilitar a co-criação de experiências, envolve mais *value-in-use* do que produtos ampliados. Para Payne, Storbacka & Frow (2008), a co-criação experiencial começa fora da empresa entendendo o processo de criação de valor do cliente e mudando a lógica do “*making, selling and servicing*” to “*listening, customizing and co-creating*”. Como os encontros empresa-cliente são feitos por diferentes canais e áreas da própria empresa, é essencial que haja uma visão *cross-functional* dentro da empresa.

Produto Ampliado

Segundo Payne & Holt (2001), o conceito de produto aumentado surge nos trabalhos de Levitt (1969), que coloca os elementos adicionais (serviços, financiamentos, entregas, etc.) ao *core product* como diferencial competitivo, estes “acessórios” só são considerados relevantes se as pessoas os valorizarem. Levitt (1980 *apud* PAYNE & HOLT, 2001), classificou o produto em quatro dimensões, a saber: *generic, expected, augmented e potential*, Levitt (1981 *apud* PAYNE & HOLT, 2001) amplia o modelo com as definições de produtos tangíveis e intangíveis. Payne & Holt (2001), complementam que nesta visão o produto era visto com um *cluster of value expectation*. Lovelock (1995 *apud* PAYNE & HOLT, 2001) expõe oito elementos suplementares para adicionar valor ao *core product*. Ao seguir a orientação de Levitt, Khalifa (2004), descreve três dimensões: funcional (básico), solução (contempla atividades que o cliente desempenha) e experiencial (envolve adicionar ofertas intangíveis). A principal limitação desta perspectiva de produto ampliado é o impacto no cliente de cada “valor agregado” pela empresa.

Segundo Grönroos (2000), o valor adicionado poderia ser negativo. Por meio de sistemas complicados, tecnologias de *interface* como a reduzida usabilidade, funcionários despreparados, etc. Que afetam o *customer value* e podem afetar de maneira destrutiva um produto com excelente *core value*.

Grönroos (2004) propõe uma ampliação dessa visão por meio do estudo no qual afirma que clientes não buscam apenas bens ou serviços mais uma vi-

são mais holística que inclui informações, o autor acaba seguindo a mesma lógica de estudos supracitados e sendo tautológico.

Khalifa (2004) adiciona dois conceitos *value magnifiers* e *value diminishers* que são fruto da interação empresa-cliente e não do produto ofertado, esses valores podem ampliar ou reduzir o valor percebido em outras dimensões ou etapas do processo decisório. Woodruff (1997) menciona que a determinação de valor também irá variar em função de diversas variáveis como o valor das alternativas, com um grande diferencial em relação aos demais autores ele considera todo processo decisório de compra, durante e depois da experiência de uso.

Podemos aplicar o conceito de produto ampliado na conceituação Grönroos (2000) de *core value* e *added value*. No qual o primeiro representa os principais benefícios e custos do produto. Já o segundo, representa os benefícios e sacrifícios adicionais do relacionamento ao longo do tempo.

Visão Holística

O livro “*Marketing Moves*” da Harvard Business Review possui uma linha de pensamento que embasa a proposta desta revisão e da pesquisa “*The holistic marketing process involves all stakeholders and requires them to participate in the process.*”⁸¹ (p.36) e “[...] *three value drivers – customer value, core competence and collaborative networks – are leading to a new marketing paradigm.*”⁸² (p.36) A essência do conceito holístico do marketing é a necessidade do consumidor. Para qual, o marketing procura adequar as ofertas observando o *customer value* em um ambiente dinâmico e competitivo envolvendo todos *stakeholders* passando de um *customer relationship management* para o *whole relationship management* entregando o valor por meio de produtos com alto nível de qualidade, serviços e velocidade com o apoio de redes de colaboradores para conquistar uma maior participação de mercado, lealdade do cliente e capturar o *customer lifetime value* (KOTLER, JAIN & MAESINCEE, 2002).

Khalifa (2004) integra três das diversas abordagens do *customer view: value components models, utilitarian* ou *benefits/costs ratio models* e *means-ends models*, os aspectos mais relevantes são: (1) A relação custo-benefício, o custo na forma de sacrifício de tempo, esforço, monetário, de propriedade (pré-uso, uso e pós-uso) e riscos. Os benefícios são tanto utilitários como físicos. Se o *net customer value*, a diferença entre o total dos custos e o total de benefícios, for maior ou igual a zero conduz a decisão de compra; (2) O consumidor usa

⁸¹ Tradução: "O processo de marketing holístico envolve todos os intervenientes e os obriga a participar do processo."

⁸² Tradução: "[...] três condutores de valor - o valor do cliente, competências essenciais e redes de cooperação - estão levando a um novo paradigma do marketing".

uma configuração complexa de avaliação que usa critérios objetivos, subjetivos ou a combinação de ambos, que depende do tipo de intensidade de relacionamento e tipo de necessidade a ser satisfeita (utilitária ou psíquica); e (3) O cliente usa um elaborado critério de seleção que contem elementos subjetivos ou objetivos ou ambos.

Shareholder

Para Doyle (2000b), o verdadeiro objetivo do marketing é desenvolver e implementar *customer-led strategies* para criar *shareholder value*. A justificativa para a direção voltada para os *shareholders* são os direitos de propriedade e as pressões dos mercados de capitais. Para isso, Doyle (2000b) sugere o *value-based management*⁸³ fundamentado nos seguintes fatores: crença dos gestores na maximização dos retornos dos *shareholders*; planejamento sistemático para a maximização dos retornos dos acionistas; determinação dos fundamentos estratégicos em que o valor é determinado, e desenvolver uma vantagem competitiva que permite tanto a empresa como cliente criem valor; e processos que permitam implementar os itens anteriores. Como o preço das ações reflete a percepção dos investidores da criação de valor no futuro⁸⁴ da empresa Doyle (2000b) revê como os financistas uma das formas de estimar o valor e a criação de valor. O valor é calculado pelo valor presente líquido descontado o custo oportunidade.

*"In a majority of companies, shareholder value has become synonymous with rationalization and downsizing. Such strategies rarely create value because investors can usually see that while they produce a temporary fillip to profits and cash flow, they do not offer sustained growth in profits."*⁸⁵ (DOYLE, 2000b, p. 243)

Segundo Doyle (2000b), apesar de nem todos *intangible assets* serem oriundos do marketing, os fluxos de caixa são essencialmente baseados no relacionamento de longo-prazo com os clientes. Para Doyle (2000b), os *marketing assets*, que são difíceis de adquirir e são integrados a cultura, se dividem em quatro tipos: Conhecimento de Marketing - que é a identificação de oportunidades e conversão em vantagens competitivas; Marcas - pois permite atrair clientes e cobrar preços Premium; Lealdade dos clientes - põe satisfação como fonte de lucros e crescimento; Relacionamentos estratégicos - por meio de parcerias e *network* para conseguir vendas incrementais, acesso a novos mercados e *leverage* as competências. No entanto, com exceção do termo relacionamento, muito

⁸³ Tradução: Gestão baseada em Valor.

⁸⁴ Entende-se que o autor quis se referir ao valor apropriado.

⁸⁵ Tradução: "Na maioria das empresas, o valor para o acionista tornou-se sinônimo de racionalização e enxugamento. Tais estratégias raramente criam valor, porque os investidores geralmente podem visualizar que, enquanto as empresas produzem um impulso temporário de lucros e fluxo de caixa do crescimento não oferecem crescimento sustentado nos lucros."

abordado na literatura de marketing, esses temas são oriundos da estratégia, de qualquer maneira é importante destacar um estudo que combina parte das teorias analisadas nesta pesquisa. No entanto, os investimentos em marketing são tratados na maioria das vezes com despesas em contabilidade, o que não acontece com a *shareholder value analysis* (SVA) que se baseia nos fluxos de caixa e não nos balanços, no entanto na criação de valor o SVA contempla outros *assets* além dos *marketing assets* e essencialmente constituída por 4 fatores: nível do futuro do fluxo de caixa, *timing* do fluxo de caixa, risco vinculado ao negócio e seu valor contínuo. Doyle (2000b) justifica o papel dos *marketing assets* na função: $Cash\ flow = Sales\ growth$ multiplicado pelo $Net\ operating\ margin - Net\ investment$. O artigo também demonstra o impacto no *Shareholder Value* das seguintes variáveis: aumento de vendas, aumento de preços, corte de custos operacionais, corte nos investimentos, corte dos custos de captação de recursos e geração de fluxo de caixa mais rápida.

Segundo Doyle (2000b), uma penetração de mercado pioneira e mais rápida possibilita: aumentar a lealdade do cliente; acessar os melhores distribuidores e parceiros; definir um padrão de especificação; e maiores vendas e margens operacionais. A questão é como agilizar a penetração de mercado. Segundo Doyle (2000b), o marketing pode fazer isso desenvolvendo marcas fortes, relacionamentos estratégicos, parcerias e alianças.

Ainda segundo Doyle (2000b), para reduzir o risco do negócio há diversos caminhos. Um deles é tornar a empresa menos vulnerável a ações dos competidores por meio de marcas fortes e conquistando a lealdade dos clientes.

Doyle (2000b) também destaca a questão do limite temporal dos fluxos de caixa no cálculo do valor presente líquido que há vantagens competitivas e as opções reais permitem prolongar as entradas por mais períodos. Os *marketing assets* valiosos que contribuem nesse processo são *expertises* para o desenvolvimento de produtos, marcas, lealdade do cliente e parcerias estratégicas.

De acordo com Doyle (2000b), o SVA demonstra a importância do marketing para a construção de vantagem competitiva. Pois o marketing permite conquistar a preferência dos clientes por meio de mais benefícios ou menores custos e, assim, ter lucros que superam o custo de capital, gerando *shareholder value*. Segundo Doyle, essa visão permite evitar erros do passado de atender clientes e mercados que não sejam rentáveis e, também, onde a empresa não é capaz de ter uma oferta superior.

Segundo Little (2004), o *Shareholder value* é o resultado do valor das ações e os dividendos, é tem origem quando os custos reduzem e/ou as receitas

umentam. Segundo Payne & Holt (2001) as organizações têm de considerar tanto o *shareholder value* como o *customer value* devido à participação na estrutura acionária.

Cleland & Bruno (1996 *apud* PAYNE & HOLT, 2001) afirmam que o *customer value* é necessário, mas não a única condição para a criação de valor para o *shareholder*. Segundo Payne & Holt (2001), existe a possibilidade que se muita ênfase é colocada em qualquer um deles isso poderia ter um impacto negativo no longo prazo. McTaggart, Kontes e Mankins (1994 *apud* PAYNE & HOLT, 2001) verificaram que altos níveis de satisfação não se traduzem em um maior *shareholder value*.

Little (2004) o marketing pode contribuir com a geração de fluxos de caixa positivos. O fluxo de caixa positivo se transforma na criação de valor⁸⁶ para *shareholders* de quatro formas: (1) Maiores fluxos de caixa - Maior volume de vendas possibilita aumento do poder de barganha sobre fornecedor e também economias de escalas nas áreas funcionais (marketing, produção, etc.), maiores preços; (2) Aceleração dos fluxos de caixa - Táticas que aumentem experimentação, referências a terceiros e comprar repetidas, por exemplo, uma marca forte; (3) Fluxos de caixa menos voláteis e arriscados - A retenção de clientes permite manter e ampliar o CLV ou LTV (*lifetime value of customer*); e (4) *Extended cash flows - cross-selling, up-selling*, ampliação dos produtos.

Segundo Priem (2007), introduzir benefícios para criar valor induz a maiores pagamentos por parte dos clientes, sendo essa uma pré-condição da captura de valor. Segundo Little (2004), em um mercado de capitais competitivo se o valor apropriado pelo *shareholder* for reduzido irá aumentar o custo de capital da empresa e dificultar novos investimentos.

Co-criação

Uma perspectiva em ascensão na atualidade é *co-creation value*. Prahalad em entrevista para Leavy & Moitra (2006), expõe que o conceito de *co-creation* é a mudança de paradigma de gestão:

- Tradicional e usual: Empresa > Consumidores
- *Co-creation*: Consumidores ≥ Empresas.

Segundo Payne, Storbacka & Frow (2008), co-criação é baseada nas experiências além dos serviços e bens. E complementam que *“The value co-creation process involves the supplier creating superior value propositions, with*

⁸⁶ Pelos conceitos adotados neste trabalho acredita-se que autora tem se referido a criação de valor como apropriação de valor.

*customers determining value when a good or service is consumed.*⁸⁷ (p.84). Segundo Vargo & Lusch (2006 apud PAYNE, STORBACKA & FROW, 2008) o termo co-criação é fortemente influenciado pelo termo co-produção de bens.

Um aspecto controverso da co-criação de valor na literatura de marketing é a falta de argumentos que o diferencia das demais formas de valor e o uso de justificativas aplicáveis a diferentes lógicas de marketing, tais constatações podem ser observadas, no trecho:

*“In the specific context of S-D logic, recent research on co-creation has focused on: co-creating the voice of the customer (Jaworski and Kohli 2006); satisfying expectations (Oliver 2006); a cost-function model for co-production (Etgar 2006); supply chain issues and value chain management (Flint and Mentzer 2006); cross-functional processes (Lambert and Garcia-Dastugue 2006); and marketing strategy effectiveness and operations efficiency (Kalaiganam and Varadarajan 2006).”*⁸⁸ (PAYNE, STORBACKA & FROW, 2008, p.84-85)

Segundo Payne, Storbacka & Frow (2008), um dos pilares da *service-dominant (S-D) logic* é a proposição de que o cliente é o co-criador de valor, para tal desenvolveram um modelo em que estruturam um processo que inclui procedimentos, tarefas, mecanismos, atividades e interações baseados no relacionamento dinâmico, interativo e experiencial entre o cliente e a empresa. Baseados em uma pesquisa de campo a partir de multi-literaturas como: valor, cadeia de valor, co-criação, *S-D logic*, marketing de relacionamento e comportamento do consumidor para desenvolver um process-based framework para gerenciar a co-criação de valor. Um diferencial do trabalho é seu foco da forma como a empresa pode gerenciar essa geração de valor sob uma ótica de que o marketing é baseado em processos e recursos que objetivam a criação de proposições de valor.

As principais constatações do estudo de Payne, Storbacka & Frow (2008) são: O cliente deve estar engajado e ter conhecimentos suficientes para avaliar os aspectos não-utilitários da experiência de consumo, aspectos cognitivos e comportamentais, e, também, os benefícios e os sacrifícios de um produto por meio de emoções, contextualização, simbolismo; A empresa deve ter recursos e processos para gerenciar o negócio e relacionamento com os *stakeholders* mais relevantes; gestão e as trocas o que o cliente realiza nas interações entre em-

⁸⁷ Tradução: "O valor do processo de co-criação envolve o fornecedor criar proposições de valor superior, com os clientes determinando o valor quando um bem ou serviço é consumido."

⁸⁸ Tradução: "No contexto específico da lógica SD, pesquisas recentes sobre a co-criação tem-se centrado em: co-criar a voz do cliente (JAWORSKI & KOHLI 2006), satisfazendo as expectativas (OLIVER, 2006), um modelo da função custo para a co-produção (ETGAR, 2006); questões da cadeia de suprimentos e gestão da cadeia de valor (MENTZER & FLINT, 2006); processos de *cross-funcional* (LAMBERT & GARCIA-DASTUGUE, 2006); e eficácia estratégia de marketing e operações de eficiência (KALAIKANAM & VARADARAJAN, 2006)."

presa-fornecedor-cliente, atividades que o cliente desempenha atividade desempenhada para metas particulares; o papel da curva de aprendizado (tanto da organização como a do cliente) que permite um melhor entendimento de ambos e, assim, uma maior criação de valor conjunta; O engajamento dos clientes por meio de informação, conhecimentos, *skills* e outros recursos que permitam a co-criação de valor para, adequação às necessidades; e A que a empresa deve suportar o processo de aprendizado do cliente.

CBE

Proposta por Priem (2007), a abordagem CBE (*customer benefit experienced*) enfatiza a relação entre as estratégias adotadas pela empresa e os mecanismos que conduzem a disposição dos consumidores a pagar, o principal atrativo desta proposta para esta pesquisa é a possibilidade de vincular o posicionamento (por exemplo, estratégias genéricas) e os recursos com o *consumer value*. Os consumidores são os julgadores dos benefícios e as selecionam entre as diferentes ofertas (PRIEM, 2007). Os fundamentos da CBE são: O valor é *experienced* ao longo do processo de consumo. No entanto, o autor não menciona questões relativas ao pré-compra e compra; O mesmo produto pode proporcionar distintos valores percebidos por diferentes consumidores; As expectativas dos consumidores irão influenciar o quanto estão dispostos a pagar; Em um sistema de valor de uma empresa o responsável pelos pagamentos é o consumidor final; e Os produtos não consumidos não têm valor (neste ponto não fica claro na exposição do autor se são produtos que estão estocados pela empresa ou pelo consumidor).

A figura demonstra que os pagamentos feitos pelos benefícios resultam em pagamentos pelos recursos, pagamentos estes que serviram para valorização dos mesmos. Os estrategistas devem conceber as estratégias para ampliar os benefícios ao consumidor, número de consumidores e ao mesmo tempo os pagamentos, a dificuldade se torna como escolher uma combinação de recurso que permita ambos. Ao estudar famílias, Priem (2007) chega às seguintes estratégias que ampliam o CBE: ampliação do capital humano dos consumidores, reduzir o tempo de seleção e aquisição dos produtos e ampliar as sinergias por meio de uma especialização em unidades familiares de consumo.

Cohan (2008) expõe que em certos casos que a empresa possui dois clientes o distribuidor e o consumidor final. E para criar valor para ambos, a empresa precisa entender as necessidades de cada um. Segundo o autor, o distribuidor é negligenciado pela maior parte da literatura do tema analisada.

Kothari & Lackner (2006) propõem um ciclo de criação de valor. Este ciclo tem três etapas tanto no presente quanto no futuro: (1) Compreensão do valor para o cliente, (2) Compreender como o valor é entregue ao longo da cadeia de valor de fora para dentro da empresa e (3) Otimizar a captura de valor para os *shareholders*.

Kothari & Lackner (2006) expõem um aspecto que diferencia a sua pesquisa das demais, a questão da necessidade da empresa de saber quantificar o valor em suas várias dimensões e não apenas o preço quantificado em termos monetários. Para os autores, a equação do *Customer Value* é igual ao Produto (desempenho, características/funções e inovações técnicas) mais Acesso (Disponibilidade, confiabilidade de fornecimento e canais de distribuição) mais Experiência (serviço, soluções, impactos no cliente e marca) menos Custo (preço, custo total de propriedade, custos de processo e condições de pagamentos).

Marketing e Análise Estrutural da Indústria

Em um segmento da literatura de *customer value*, temos uma clara demonstração integração de diferentes partes desta pesquisa, mais especificamente com o Modelo das Cinco Forças. Liu (2006) examina o conceito de *customer value* na construção de custos de mudança percebidos⁸⁹ em *business services*. O custo de mudança percebido é a percepção dos clientes relacionada ao fim de relações comerciais com um fornecedor e estabelecimento de uma nova relação com um fornecedor substituto.

Liu (2006) identificou, por meio de entrevistas com gestores e compradores de 11 diferentes indústrias, três dimensões do *customer perceived value* em compras organizacionais de serviços são elas: (1) Valor econômico - todos os benefícios, principalmente, os relacionados à qualidade dos serviços, e custos em termos monetários ambos comparados as ofertas de outros fornecedores; (2) Valor relacional/serviços suporte - acessibilidade dos benefícios e eficácia do relacionamento em relação aos concorrentes. Este tipo de valor inclui o vínculo social entre comprador-fornecedor; e (3) Valor técnico/*core service* - diz respeito ao desempenho técnico comparado aos concorrentes. Podemos observar que o autor trata o valor de maneira relativa e complementa que são similares as propostas por Anderson & Thomson (1997) e Anderson & Narus (1998).

Marketing e RBV

Para Fahy (1999), a RBV fez e é capaz de fazer importantes contribuições para o *strategic marketing* principalmente por atender rigorosamente suas

⁸⁹ *Perceived switching costs.*

origens na economia e permitir/entender/alavancar as fontes de vantagem competitiva. Outro ponto é relativo ao posicionamento que desempenha um papel central na estratégia de marketing (FAHY, 1999) e já incorporado pela estratégia de empresa/corporativa, a RBV auxilia na escolha dos recursos adequados ao posicionamento.

Segundo Little (2004), os *links* entre as literaturas do Marketing e do RBV são demonstrados nas seguintes situações: (1) Segundo a RBV a finalidade da empresa é criar valor para os acionistas e outros *stakeholders* e segundo teóricos do marketing as estratégias de marketing possuem objetivo de criar valor para os *shareholders* por meio do fluxo de caixa proporcionado pelos clientes; (2) Tanto a literatura de Marketing como a da RBV destacam as vantagens competitivas; (3) Ambas focam no *resources leveraging* por meio de competências distintas como forma de gerar valor para o *shareholder*; e (4) Ambas concordam com a necessidade de incorporar tanto os fatores internos e como externos na análise estratégica.

Uma abordagem que considera a ligação cliente e RBV foi feita por Clulow, Barry & Gerstman (2007). Em estudo empírico na indústria de serviços financeiros, os autores inicialmente focaram nos *key resources* e no valor para a firma destes recursos, em sequência, analisam o valor provido aos clientes por estes recursos-chave⁹⁰ e a habilidade da empresa de apropriar esse valor na forma de lucro e participação de mercado. A importância dessa relação é útil na re-avaliação de estratégias para desenvolvimento dos recursos que sustentem as vantagens competitivas e das capacidades voltadas ao *customer value*.

De acordo com Clulow, Barry & Gerstman (2007), a empresa pode prover valor para os consumidores de diversas formas entre elas sistemas de produção superiores, estruturas de baixo custo e serviços ao consumidor. Pode-se constatar que o primeiro se refere à cadeia de valores, o segundo a uma estrutura da indústria e *system chain* e terceiro *service management view*. Os autores constataam que os *tangible asset* tem importância reduzida porque são facilmente replicados pelos concorrentes e, por isso, as empresas não devem priorizá-los, conforme citação:

“In a study of a high performing firm in the financial services industry (Clulow et al., 2003), it was found that intangible assets (client trust, reputation, networks and intellectual property) and capabilities (knowledge, organizational culture, skills and experience) were valuable, unique and complex resources resulting in inimitability.

⁹⁰ Definição: “key resources exhibiting particular characteristics enable the firm to implement strategies which meet the needs of customers, thereby enhancing the firm’s ability to secure a sustained competitive advantage” (CLULOW, BARRY & GERSTMAN , 2007, p.19)

*The value of these intangible assets and capabilities could be appropriated by the firm because the unique combination of company philosophy, knowledge and skills of employees and other idiosyncratic capabilities were difficult to separate or transfer. In contrast, tangible assets whilst having value for the firm, were determined not to fit the construct of "key resources" because they were found to be causally explicit and hence imitable."*⁹¹ (p.21).

Barry, Clulow & Gerstman (2005 *apud* CLULOW, BARRY & GERSTMAN, 2007) demonstram uma questão central para a formulação das estratégias de marketing: O recurso capta valor para a empresa e para o cliente ou apenas para um deles?

Zerbini, Golfetto & Gibbert (2007) abordam uma visão combinando as competências e marketing para criar valor para o cliente. São utilizados estudos de casos múltiplos para identificar como os fornecedores (ou firma) identificam e desenvolvem recursos⁹² e competências⁹³ de mercado para agregar valor aos processos de negócios dos clientes (*business buyers*) no qual o valor surge da contrapartida não só do produto, mas também pelos recursos e conhecimento⁹⁴ específicos dos fornecedores obtidos por meio do relacionamento. No primeiro caso, a The Tuscan Spinners – um grupo de fabricante de fios de alta qualidade localizado na Itália - o setor se caracteriza pelos produtos com pequenos ciclos de vida e grande tempo de desenvolvimento, a competência que proporciona vantagem competitiva por meio da geração de *superior value-for-customer* é a capacidade de fazer previsões ou prever as tendências do mercado consumidor. E isto é feito de duas maneiras: com investimentos em pesquisa e desenvolvimento, que contemplam visões de diversas etapas da cadeia produtiva e são multidisciplinares, e com táticas de comunicação por meio de encontros e eventos para compartilhar as tendências com potenciais consumidores. Essa competência permite cobrar preços *Premium* e reduzir a ameaça de empresas rivais por meio das cópias. No segundo caso e terceiro caso, respectivamente, a Filtrauto e IBM, as empresas criam valor adaptando e integrando seus produtos aos seus clientes, além de gerar novas aplicações.

⁹¹ Tradução: "Em um estudo de uma empresa de alto desempenho na indústria de serviços financeiros (CLULOW et al., 2003), verificou-se que ativos intangíveis (confiança do cliente, as redes e propriedade intelectual) e capacidades (conhecimento, cultura organizacional, competências e experiência) foram recursos valiosos, únicos e complexos de recursos que resultaram em inimitability. O valor destes ativos intangíveis e capacidades podem ser apropriados pela empresa por meio da combinação exclusiva da filosofia da empresa, os conhecimentos e competências dos trabalhadores e de outras capacidades idiossincráticas foram difíceis de separar ou transferir. Em contrapartida, os ativos tangíveis, enquanto tendo um valor para a empresa, estavam determinados a não se adequar a construção de "recursos essenciais", porque foram encontrados para ser causalmente explícitos e, portanto, imitáveis."

⁹² Conceito Segundo Teece, Pisano, and Shuen (1997, p.516).

⁹³ Conceito segundo Day (1994, p.38).

⁹⁴ Os autores hora usam recursos e competências, depois inserem know-how.

Segundo Möller (2006), vários autores de marketing e gestão estratégica argumentam que devido ao foco interno da RBV, a RBV não fornece uma compreensão da transformação dos recursos em *customer value*. Mas, segundo Anderson, Narus & Rossum (2006), empresas que entendem os clientes podem alocar melhor seus recursos ao desenvolver novos produtos.

Em estudo exploratório quantitativo com 66 empresas da indústria de eletrônicos, Slater & Naver (2000) destacam a importância da competência distinta "*intelligence generation*". O conhecimento ou inteligência influencia o comportamento organizacional de três maneiras: aplicado diretamente para resolver um problema ou explorar uma oportunidade; bases para se preparar para o futuro; e aumento de satisfação ou redução de dissonância para mudança realizada, que segundo o autor, é que é positivamente relacionada com a criação contínua de *superior customer value*. Os autores selecionam quatro estratégias na literatura para tal finalidade: (1) *Market-focused intelligence generation* - Foca na obtenção de informações sobre os clientes (necessidades aparentes e latentes) e competidores (capacidades). Para permitir um melhor relacionamento com o cliente por meio do desenvolvimento de produtos mais adequados e permitir o aumento de vendas; (2) *Collaborative intelligence generation* - Co-geração para criação de valor superior ao cliente. Diante da impossibilidade de uma empresa possuir todos os recursos necessários para competir, vantagens de ter um parceiro especializado e o compartilhamento do risco; (3) *Intelligence generation from experimentation* - Testar novas idéias de criação de valor, o que envolve empreendedorismo e inovação; e (4) *Intelligence generation from repetitive experience* - A curva de experiência amplia o *customer value*. Podemos verificar que a influência de cada um deles como fonte de *customer value* (qualidade do produto e sucesso de novos produtos) e no desempenho da empresa (satisfação do cliente e crescimento das vendas). Sendo as relações mais expressivas a do *market focused* com a qualidade do produto e crescimento das vendas, *collaborative* com a qualidade do produto, *experimentation* com o sucesso de novos produtos e *repetitive experience* com a satisfação do cliente.

Segundo Srivastava, Shevrani e Fahey (1998), os *market-based assets* podem ser de dois tipos: relacional e intelectual, ambos externos. O relacional é resultado das relações entre a empresa e os *stakeholders* externos, como o *Brand* e *Channel Equities*. O intelectual é o conhecimento do ambiente de negócios, tanto do mercado quanto dos *stakeholders*, inclui fatos, percepções, crenças, suposições e projeções. Mas para os *market-based assets* contribuírem para ampliação da capacidade competitiva estes devem possuir *value in use*.

De acordo com Srivastava, Shevrani e Fahey (1998), os *market-based assets* podem ser usados por uma organização para: (1) Redução de custos; (2) Aumento de receitas; (3) Barreira de entrada ou barreira de mobilidade; (4) Apoiar o desenvolvimento de novos / outros recursos.

Srivastava, Shevrani e Fahey (1998), demonstram a relação entre os *market-based assets* e o *shareholder value*. Os autores analisam dois tipos de *market-based assets*, o relacionamento com o cliente e *networking*. Essas duas formas de relacionamento permitem entregar mais benefícios com menor risco percebido, alto nível de confiança e reputação. Ambas projetadas para entrega de valor ao cliente. Há quatro maneiras dos dois *market-assets* permitirem a criação de valor para o *shareholder*. (1) Acelerando o fluxo de caixa – O fluxo de caixa é antecipado reduzindo o risco e permitindo um melhor planejamento. Por exemplo, em estudos empíricos verifica-se que os clientes tendem a experimentar e comprar marcas mais conhecidas. Clientes que possuem relacionamento de longo-prazo e que são mais leais tendem a ter o mesmo comportamento de compra de antes. Já as *networks* permitem uma maior escala para adoção de uma padrão e um ciclo mais rápido no desenvolvimento e introdução de novos produtos. (2) Aumento do fluxo de caixa - Por meio do aumento das receitas e/ou redução dos custos. O aumento de receitas pode ser oriundo da extensão de marcas, outra possibilidade, e o fato de marcas bem estabelecidas possibilitarem cobrar um preço *Premium*, devido aos custos de mudança. A redução de custo é devido à redução do custo marginal de vendas e marketing ao ampliar o *Brand Equity*. O *customer relationships* aumenta simultaneamente o fluxo de caixa e reduz a necessidade recursos humanos e ativos imobilizados, devido ao aumento da eficiência proporcionado pela relação. As *networked market-based assets* também podem aumentar o fluxo de caixa por meio das sinergias, como por exemplo: compartilhamento de recursos já existentes e atender os mercados. (3) Redução do risco de fluxos de caixa futuros e custo de capital - A satisfação e lealdade dos clientes reduzem a vulnerabilidade do fluxo de caixa, porque os clientes ficam menos vulneráveis as ofertas da concorrência, com o relacionamento os custos de mudança tendem a subir. Por meio das *networks* é possível ter operações mais estáveis por meio da coordenação de atividades ao longo da cadeia de valor⁹⁵ reduzindo assim a volatilidade. (4) *The residual value of the business* – A ampliação se dá por meio de um consumo maior do mesmo produ-

⁹⁵ O conceito mais adequado aqui seria sistema de valor e não cadeia de valor.

to, extensões de produtos e marcas, e de *cross-selling*. O relacionamento permite entender melhor as necessidades e “eliminar” os clientes não-lucrativos.

De acordo com Breur (2005), usualmente a literatura utiliza as abordagens *hard* e *soft* para criação de valor, sendo *hard* a forma relacionada à criação de valor para o *shareholder* e *soft* a criação de valor por meio da satisfação do consumidor. O mesmo autor não considera que o valor para o consumidor seja conflituooso com o valor para a empresa, pois por meio de estratégias de diferenciação para a maior satisfação do consumidor, que se dispõe a pagar um maior preço e evitar as *commodities*, contribui com a criação de valor para a empresa. Ao permitir que o valor criado seja sustentável pela potencialidade de criação de um relacionamento. Hartnett (1998 *apud* CENGIZ & KIRKBIR, 2007) expõe que ao satisfazer seus clientes a empresa fortalece sua posição no longo-prazo. No entanto, a competição entre empresas que resultem na ampliação de oferta de valor para consumidor pode gerar instabilidades e perdas de valor para as empresas, principalmente por meio de corte de preços. A lealdade é conquistada por meio de oferta de um valor superior a dos concorrentes sob o ponto de vista do cliente.

Segundo Breur (2005), ao se focar em segmentos de mercado e nas competências distintas tanto o consumidor como a corporação são beneficiadas na criação de valor por meio de trocas mútuas de valor. Breur propõe definir os benefícios buscados pelos consumidores, em seguida definir os processos e sistemas necessários para entregar este benefício. No entanto, as competências são amplas que as citadas pelo autor, outro ponto questionável é que o atendimento das necessidades do consumidor deve ser feito concomitantemente às competências distintas disponíveis e não em separado.

De acordo com Breur (2005), alguns clientes são mais valiosos que outros, pois geram mais lucros. No entanto, apesar do avanço do CRM e outros sistemas integrados há muita dificuldade de mensurar os custos de cada cliente. O valor financeiro do cliente ao longo do tempo, *life time value*, pode ser obtido por meio de FCD, fluxo de caixa descontado, o maior empecilho para tal análise é estimar as receitas e o custos futuros. Mesmo sendo um número aproximado serve como referencial para uma alocação mais eficiente dos recursos de marketing baseado no *market-share*, ciclo de vida do cliente e relacionamento (atração e retenção).

Em estudo recente Ramaswami, Srivastava & Bhargava (2009), os autores verificaram evidências empíricas da influência de três processos, que são cruciais para criação do *customer value*, no desempenho financeiro de 88 empresas.

Os três processos são: *New Product Development* - desenvolvimento de soluções para atender as necessidades e desejos dos clientes; *Supply-chain - inputs* e conversão de informações e ativos físicos em soluções para os clientes; e *Customer Management* - identificar e acumular conhecimento, moldar percepções e otimizar as respostas dos clientes.

O *New Product Development Process* (NPD) é medido pela qualidade e não pela quantidade, por isso os autores escolheram medir o desempenho deste processo pelo grau de orientação ao cliente, denominado *customer-driven development* (CDD), que mede o foco no cliente ao desenvolver um produto, e, também, pelo *cross-functional integration* (CFI) que mensura as integrações entre áreas da empresa e cooperação com parceiros. Ou seja, por meio do CDD e CFI as empresas podem entender os clientes e ter os recursos necessários para implementar suas estratégias. O NPD pode ter impacto positivo no desempenho financeiro, pois permite as organizações entregarem o valor que os clientes desejam e, além disso, o fato de lançar novos produtos em mercado pode expandí-lo.

Customer Management (CM) é uma análise mais individualizada dos clientes procurando entender à geração de valor. O CM depende de três variáveis: selecionar os clientes de maior valor (HVC); velocidade na captura e uso do conhecimento sobre clientes, *responsiveness* com maior *effective* resulta em maior criação de valor para os clientes; e maximização do valor no relacionamento do cliente com a empresa. Um CM eficaz resulta em maior satisfação do cliente, retenção e *cross-selling*.

O *Supply-chain Management* (SCM) é influenciado por dois fatores: pela liderança em uma cadeia na forma de constelação ou network para maximização de valor para os clientes; e pela capacidade de compartilhar informação entre parceiros. A eficácia do SCM depende da economia de escala e acessibilidade ao produto, resultando em mais vendas e menores custos.

2.6 Análise da Indústria (IO/Modelo das Cinco Forças)

Neste tópico, é abordado o Modelo das Cinco Forças de Michael Porter, um dos modelos mais utilizados pelas empresas na formulação de estratégias, pois segundo PORTER (1981), este determina parte do ambiente com que as

empresas irão se deparar. Além disso, será feita uma breve descrição de uma linha de estudo baseada na influência do ambiente externo no desempenho de uma organização, a *Industrial Organization Economics-based (IO)*.

Segundo Porter (1981), a IO pode ser usada tanto para fins privados como públicas, por exemplo, políticas públicas e concorrenciais. Tal fato amplia a adequação deste tópico da revisão com a pesquisa, pois permite que vejamos além do interesse dos *shareholders*.

“The traditional industrial organization paradigm has long held tantalizing promise for strategy formulation. This is clear when one examines the Learned, Christensen, Andrews, and Guth (LCAG) framework that has become the foundation of business policy [1969; Andrews, 1971]. LCAG defined strategy as how a firm attempts to compete in its environment, encompassing key choices about goals, products, markets, marketing, manufacturing, and so on. The goals of the firm were broadly conceived to encompass both economic and non-economic considerations, such as social obligations, treatment of employees, and organizational climate.

The successful firm had to match its internal competences and values to its external environment, and LCAG offered a series of general but logically compelling consistency tests that could help a firm probe its strategy to see if it truly related these elements. These consistency tests stressed the need for a firm's policies in each functional area to be interrelated as well as the need for the entire group of functional policies to make sense, given the environment.” (PORTER, 1981, p. 610)

Segundo Porter (1998), o core da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu ambiente, identificando-se as regras competitivas da indústria em vigor para então desenvolver sua estratégia. A estratégia deve ser definida combinado com conjunto de habilidades de implementação da empresa objetivando o melhor posicionamento possível em seu setor e/ou grupo estratégico.

Segundo Porter (1981), a partir da visão tradicional da IO com Bain e Mason, a estrutura da indústria determina a estratégia (conduta) que determina o desempenho. Estrutura da indústria é contexto técnico e econômico relativamente estável onde a empresa está inserida. A conduta são as dimensões das decisões estratégicas da empresa, a soma das condutas das empresas é refletida no ambiente externo. Sendo o desempenho definido do posto de vista econômico que engloba a alocação de recursos, *technical efficiency* e inovação. É preciso ressaltar que, segundo o autor, as empresas podem alterar a estrutura da indústria pelas suas ações, mas nem sempre isso é possível e, também, que as estratégias são afetadas pelo desempenho. Para Barney & Hoskisson (1990), a *IO Economics* é uma ferramenta muito poderosa na análise da competição na indústria focando nas ameaças e oportunidades do ambiente. Segundo Barney (1986b), sob o contexto do paradigma SCP (*structure-conduct-performance* ou estrutura-

conduta-desempenho) as empresas devem focar estratégias para criar/modificar a estrutura da indústria para obter altos retornos.

IO e Modelo das Cinco Forças

Segundo Mauri & Michaels (1998), a IO é a principal fonte para uso o entendimento dos efeitos da indústria no desempenho, a literatura da área expõe diversas razões para comportamentos e desempenho semelhantes em empresas da mesma indústria. De acordo com Spanos & Lioukas (2001), a perspectiva clássica da literatura IO como Bain (1956) e Mason (1939) considera que as forças da indústria determinam o desempenho da empresa e está não pode alterá-la, sendo que parte desse pensamento é modificado com o Modelo das 5 Forças de Porter. No entanto, em revisão mais minuciosa é possível constatar que em trabalho posterior Bain (1959) deixa bem claro que sua abordagem é concentrada na unidade de análise da indústria, é que o ambiente interno deveria ser abordado por outra área, no caso a “*management science*”, não desvinculando o desempenho dos recursos. Porter (1981) considera que na década de 70-80 a IO ampliou sua a unidade de análise para a indústria e a empresa. Para Mintzberg, Quinn & Ghoshal (1999), Porter desenvolveu a SWOT de Kenneth Andrews com foco externo. De acordo com Spanos & Loiukas (2001), no Modelo das Cinco Forças o desempenho depende tanto da indústria quanto da empresa como, por exemplo, pelo posicionamento, dessa forma a indústria pode ser alterada. Os autores complementam que para uma empresa ter vantagem competitiva esta precisa se sobrepor as outras por meio da capacidade de ataque e defesa.

Para entender o porquê do desempenho de certas empresas diverge em uma mesma indústria surge o conceito de grupo estratégico, onde em cada indústria há *clusters* de empresas que adotam estratégias iguais ou similares (considerando as dimensões estratégicas) e as características de rivalidade são distintas entre os demais clusters (PORTER, 1981, 1998). Segundo Barney (1991b), os *environmental models of competitive management*⁹⁶ assumem que uma indústria ou grupo estratégico possuem idênticos recursos estratégicos relevantes e que as diferenças entre recursos são minimizadas pela alta mobilidade deles entre empresas.

Segundo Porter (2008), uma das principais armadilhas da análise da indústria é a definição de suas fronteiras, que consiste em duas dimensões primárias: escopo dos produtos, as forças da indústria são similares para os dois pro-

⁹⁶ Tradução: Modelos de Gestão Competitiva Ambiental

duto e podem ser melhor compreendidos se forem enquadrados nas mesmas indústrias; e escopo geográfico, será delimitado pela similaridade da estrutura em diferentes regiões. Quando a distinção for acima de uma força, a análise deve classificá-la como duas indústrias distintas. Segundo Barney (1996), há limitações da tradicional definição de indústria, como sendo a existência de alta elasticidade cruzada entre empresas, mas na realidade tal fato é raro de acontecer. O autor também menciona que o critério apresenta deficiências utilizando produtos e serviços similares devido à dificuldade de comparar as dimensões de similaridade. No entanto, apesar disso o Modelo das Cinco Forças apresenta uma estrutura muito útil ao presente estudo e a sua validade foi comprovada nos resultados.

Value Pie

Brandenburger (2002) ressalta a importância do modelo das 5 forças de Porter como o conceito “*value pie*” por demonstrar a criação de valor e captura de valor entre diferentes *players* da indústria, enfatizando interdependência entre fornecedores e consumidores, onde o pedaço da torta que cada um faz e leva para casa é em função destas inter-relações. Outro ponto interessante da análise de Brandenburger (2002) foi verificando qual o valor total produzido e depois removendo um *player*, para verificar quanto esse *player* captura do valor, partindo do princípio que é necessário adicionar valor para capturá-lo. A constatação de Brandenburger está alinhada à proposta de Porter (1998), que ao propor o modelo de cinco forças que considera os clientes, fornecedores, substitutos e potenciais entrantes como “competidores”, cunhada numa expressão “*extended rivalry*”.

Li Destri & Dagnino (2005) consideram que a principal proposta das visões derivadas da SCP é a apropriação de valor, já que são baseadas na minimização das forças competitivas e no sentido de reduzir oferta para ampliar preços. Haksever, Chaganti & Cook (2004), expõe o efeito deste pensamento sobre um determinado stakeholder “*The greater the bargaining power of the company, the greater the loss of value for the community.*”⁹⁷(p.303).

Modelo das Cinco Forças de Porter

O Modelo das Cinco Forças, elaborado por Michael Porter em 1979, considera que, além dos concorrentes os consumidores, fornecedores, novos entrantes e substitutos são todos competidores de uma empresa dada indústria. A conjunção destas cinco forças determina o potencial de lucros de uma indústria,

⁹⁷ Tradução: "Quanto maior o poder de barganha da empresa, maior a perda de valor para a comunidade."

quanto mais fraca o conjunto das forças maiores a oportunidade de ter um desempenho superior. A estrutura da indústria afeta a lucratividade da indústria a médio e a longo-prazo.

Cabe ressaltar que cada indústria possui estrutura diferente com particularidades econômicas e técnicas (PORTER, 1980b, 2008). Segundo o autor, quanto maior a intensidade das forças, menor atratividade da indústria, pois as ameaças reduzem a lucratividade.

Segundo Porter (1980b), o estrategista precisa analisar cada força e observar quais são os pontos fortes e fracos da empresa verificar as oportunidades de maior *pay-off* e de diversificação. "[...] *to find a position in the industry where his or her company can best defend itself against these forces or can influence them in its favor.*"⁹⁸ (p. 35).

A seguir será listada cada uma das forças:

- Ameaça de Novos Entrantes: Essa ameaça representada na forma de maior capacidade pode se refletir na disputa de *market-share* e de recursos, o que pode inflar os custos. A força desta ameaça depende das barreiras impostas à entrada de novos concorrentes. Os novos entrantes podem ser empresas *star-ups*, empresas estrangeiras e indústrias relacionadas. Segundo Porter (1980b), as seis maiores barreiras de entrada são economia de escala, marca, investimentos necessários, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentes de escala, políticas governamentais e, segundo (HILL & DEEDS, 1996), lealdade do consumidor. Além destas, o autor descreve mais duas, a retaliação dos atuais competidores da indústria, Porter (1998), e curva de experiência e, em PORTER (2008), o custo de mudança dos consumidores. Segundo Smith, Round & Trindade (2007), um novo entrante deve ter novas tecnologias que permitam atender de maneira mais eficiente que os atuais fornecedores e com isso podem reduzir preços beneficiando os atuais consumidores.
1. Economia de Escala: A necessidade de um determinado volume de compras, produção, distribuição, vendas ou suporte (financiamento, serviços, marketing, P&D) para a atividade ser economicamente viável. Outra forma de economia de escala, segundo Porter (1998), é por meio de sinergias entre as áreas da empresa e de atividades, como a utilização de aviões de passageiros para o transporte de cargas. Basicamente existem

⁹⁸ Tradução: "[...] Para encontrar uma posição na indústria onde a sua empresa possa melhor se defender contra essas forças ou podem influenciá-los a seu favor."

dois tipos de vantagens de escala *Supply-side economies of scale*⁹⁹ e *Demand-side benefits of scale*¹⁰⁰. A *Supply-side economies of scale* ocorre quando o custo fixo pode ser dividido entre mais unidades produzidas. A *Demand-side benefits of scale* este efeito ocorre quando usuários optam por um padrão de produto mais utilizado ou por marca mais vendida em razão da confiança. O novo entrante tem duas opções, aceitar as desvantagens de custo ou produzir em larga escala (PORTER, 1980b, 2008). Segundo Porter (1998) para obter economia de escala a empresa pode utilizar tanto ativos tangíveis com intangíveis. Porter (1998), a integração vertical na produção ou distribuição pode gerar economia de escalas e reduzir o risco de entrar em outras indústrias. Outro ponto é que o grande volume pode ser prejudicial para as empresas que buscam a diferenciação (PORTER, 1998).

2. Diferenciação do produto: A lealdade dos consumidores às marcas atuais é um empecilho aos novos entrantes, pois demanda investimento em promoção, serviços, etc. na construção de nova marca. Marcas associadas a outras fontes de barreira tornam mais difícil a entrada de novos concorrentes (PORTER, 1980b). Além destes fatores, inclui-se a diferença entre os produtos e serviços ofertados (PORTER, 1998). Segundo Hoopes, Madsen & Walker (2003), com o tempo as empresas da indústria passam a ter estratégias similares, os novos entrantes absorvem mudanças comportamentais dos clientes e elaboram ofertam com maior *surplus* ($V - P$), com o tempo as empresas se homogeneízam, por isso a necessidade de constantes investimentos em inovação.
3. Investimentos necessários ou *Capital requirements*: Quanto maior for o volume de investimentos necessários (Custos fixos e Variáveis), mais reduzido será o número de potenciais entrantes (PORTER, 1980b). O risco destes investimentos também irá dificultar a entrada de novas empresas (PORTER, 1998).
4. *Cost disadvantages independent of size* ou *Incumbency advantages independent of size*: Patentes, curva de aprendizado¹⁰¹, tecnologia proprietária, contratos de longo-prazo, subsídios estatais, marcas estabelecidas, etc. das atuais empresas são fatores que dificultam a entrada de novas empresas. (PORTER, 1980b, 2008)

⁹⁹ Tradução: Economias de escala do lado da oferta.

¹⁰⁰ Tradução: Benefícios de escala do lado da demanda.

¹⁰¹ Devido à importância do conhecimento na chamada Era de Informação foi dedicado um item apenas para curva de experiência.

5. Acesso aos Canais de Distribuição: As limitações de canais - pequeno número de distribuidores, barreiras contratuais, relacionamento, qualidade dos serviços, etc. - podem dificultar a entrada, fazendo com que opte em alguns casos em ter sua própria rede de distribuição (PORTER, 1980b, 1998).
 6. Políticas Governamentais: Aspectos regulatórios e legais podem ampliar, limitar e proibir a entrada de novos concorrentes ou a produção e acesso aos insumos. (PORTER, 1980b, 2008)
 7. Custo de Mudança dos Consumidores Atuais: As mudanças em processos ou especificações podem demandar treinamentos e alteração de processos para os compradores (PORTER, 2008). Quanto maior os custos de mudança, melhor deve ser o desempenho ou custos da oferta dos novos entrantes.
 8. Retaliação dos Competidores atuais: o risco de reação dos atuais competidores influencia a entrada em uma indústria. O risco é medido na capacidade de reação por meio de corte nos preços, histórico de retaliações, contratos de exclusividades com fornecedores e consumidores, disponibilidade de caixa, empresas muito vinculadas a indústria com alto custo de saída, entre outras ações. Frequentemente são usados comunicados públicos as empresas incumbentes para sinalizar o risco de retaliação. (PORTER, 1980b, 2008)
 9. Curva de experiência: De acordo com este conceito, os custos de uma empresa reduzem à medida que a empresa acumula experiência na produção de produto dificultando a entrada de uma nova empresa na indústria. Mas nem todas as indústrias podem tirar proveito da curva de experiência (PORTER, 1980b). A economia oriunda da curva de experiência pode ter origem em processos, infra-estrutura, produtos, equipamentos, etc. (PORTER, 1998). Com destaque para a experiência que não pode ser obtida por meio da contratação dos funcionários e compra de equipamentos dos mesmos fornecedores (PORTER, 1998). Essa barreira pode ser anulada devido a mudanças drásticas como de tecnologia, produtos e se duas empresas adotarem a mesma estratégia na curva de experiência (PORTER, 1998).
- Poder dos Fornecedores: Quanto maior o poder de barganha dos fornecedores menor é a atratividade da indústria. Os fornecedores podem agir impondo condições desvantajosas por meio de preço, serviços agregados, elevação do custo de mudança e de qualidade dos bens.

Segundo Porter (1998), a ameaça dos fornecedores é feita por meio da redução de valor. A força dos fornecedores depende de uma série de fatores, Porter (1980b, 2008) como: (1) Dominado por poucas empresas; (2) Mais concentrado que a indústria que compra; (3) *Unique product* – mais difícil encontrar outro fornecedor; (4) Grau de diferenciação do produto; (5) Custo de mudança – devido à especialização e da influência do fornecedor no processo produtivo; (6) O produto precisar ser vendido junto com outro produto; (7) Existência de substitutos; (8) Ameaça de integração para frente; (9) Pequena importância da empresa como compradora; e (10) O custo do produto vendido pelo fornecedor representar parcela expressiva do produto vendido pela empresa.

- Poder dos Compradores: Quanto maior o poder de barganha dos compradores, menor é a atratividade da indústria. Impondo condições desvantajosas exigindo menores preços, mais serviços e maior qualidade. Segundo Porter (1980b, 1998, 2008), a força dos compradores depende de uma série de fatores, como:

1. Volume de compras: Compradores com maior volume de compras têm maior poder de barganha, mas mesmo nessas situações a empresa pode ser lucrativa devido a vantagens competitivas relativas a baixo custo ou diferenciação.
2. Concentração dos compradores.
3. Padronização dos produtos: quanto mais estandardizados, maior a força dos compradores.
4. Representatividade no custo total: quanto maior a fração nos custos dos consumidores, menor preço eles estão dispostos a pagar.
5. Lucratividade dos compradores: quanto mais lucrativos, menos sensíveis a preço (se o insumo não representar grande parte do custo total).
6. Qualidade do produto: quanto maior a necessidade de diferenciação do produto, menos o consumidor é sensível ao preço.
7. Comprador bem informado.
8. Sensibilidade a preço.
9. Ameaça de integração para trás.
10. Custo de mudança.
11. Influência do consumidor intermediário sobre consumidores *downstream*.

Porter (1998) destaca que os fatores supracitados também se aplicam ao poder de barganha do intermediário ou distribuidores e que estes além desta forças possuem a capacidade de influenciar o processo de compra do cliente final. Baseando-se na SCP, Smith, Round & Trindade (2007) expõe que em mer-

cados oligopolistas as práticas estratégicas mudam a estrutura ou condutas no ambiente competitivo, em alguns casos estimulam a competição o que beneficia consumidores por meio de preços mais baixos, produtos diferenciados e inovadores, etc.

Segundo Porter (1989), a satisfação do cliente não é a única condição para a rentabilidade da indústria. A rentabilidade depende do nível de apropriação do valor criado para os clientes, sendo que a estrutura da indústria determina com será essa divisão.

- Ameaça dos Produtos Substitutos: Produtos substitutos são aqueles que desempenham função parecida ou similar ao produto comercializado na indústria. Os substitutos limitam o preço que pode ser comprado pelo produto, logo limita o potencial de lucro. Uma das soluções é diferenciar o produto (PORTER, 1980b, 2008). Segundo Brandenburger (2002), a ameaça de substitutos é um risco por afetar a captura de valor no processo de criação fornecedor-firma-cliente, ao influenciar a disposição do cliente de quanto pagar para ter o produto. Segundo Porter (1998), a grande dificuldade é determinar quão próximos são os substitutos em termos de necessidades. Porter (1998) menciona um termo que claramente remete ao termo valor, preço-desempenho, ao dizer que quanto mais atrativo for o preço-desempenho do produto substituto, maior será a pressão sobre o lucro da indústria.
- Rivalidade entre Concorrentes: De acordo com Porter (1998), as empresas são mutuamente dependentes, ou seja, o movimento competitivo de uma impacta nos competidores. Segundo Porter (1980b), a intensidade da rivalidade é determinada por uma série de fatores: (1) Muitos Competidores; (2) Competidores possuem dimensões e poder parecidos; (3) Pequeno crescimento da indústria (estimula disputa por *market-share*); (4) Falta de diferenciação; (5) Baixo custo de mudança; (6) Altos custos fixos¹⁰², (7) Produtos perecíveis, (8) A capacidade é normalmente aumentada em grandes expansões; (9) Altas barreiras de saída: fazem com que as empresas permaneçam na indústria mesmo tendo baixos ganhos ou ROI negativo as barreiras podem ser os ativos, legais, políticas, emocionais e devido às alianças/parcerias; (11) Rivais com aspirações de liderança; (12) Diversidade das estratégias e origens dos rivais; (13) Repre-

¹⁰² Ambos estimulam o corte de preços.

sentatividade do mercado faz com que as empresas reduzam seus lucros para ampliar participação de mercado.

Segundo Bowman & Ambrosini (2000), as empresas que possuem *consumer surplus* similares podem ser vistas como concorrentes diretos. Além de auxiliar na delimitação de mercados e indústrias, dá um caráter mais dinâmico ao abordar indústrias não pela abordagem de delimitar fronteiras pelo produto.

Chen (1996) integra rivalidade entre as empresas com a análise dos competidores baseado-se na RBV e na competição *multiple-point*¹⁰³. O RBV para entender a alocação de recursos de acordo com os competidores e empresas com estratégias semelhantes tendem a possuir recursos semelhantes. A “*multiple-point competition*” usa a noção de contatos multi-mercados em que o grau é determinado entre duas empresas é determinado pela competição direta e imediata. A análise dos competidores visa entender a reação da interação dos competidores para definição de um posicionamento. Como principal objetivo prever e responder a ataques. Ataque é uma ação que pode conduzir a empresa a conquistar mercados ou reduzir os ganhos dos rivais. Retaliação é o movimento em resposta ao ataque no sentido de defender ou expandir mercado e rentabilidade na indústria. Chen (1996) reúne diversas pesquisas e relata, que: (1) O desempenho é melhor quanto maior for o número de movimentos competitivos que a empresa iniciar; (2) Uma maior *responsiveness* aos ataques tende a influenciar positivamente o ganho de *market-share* em relação aos retardatários; (3) Quanto maior a tendência de resposta, melhor é o desempenho; (4) Quanto maior a tendência de provocar reações ao ataques, menor é o desempenho; (5) Quanto mais recursos a resposta exigir, menor a probabilidade ou a velocidade de rivais retaliarem; (6) Empresas agressivas no ataque não são necessariamente *responsiveness* sob ataque, vice-versa (CHEN & HAMBRICK, 1995).

Segundo Chen (1996), a literatura de grupos estratégicos altera o pressuposto da IO que os competidores são todas empresas da mesma indústria, pois algumas empresas apresentam características mais similares uma das outras e assim sofrem “pressão” similar das forças. Um ponto protuberante dessa análise é que se a empresa não examinar os atributos corretos pode determinar incorretamente quais são seus concorrentes, atacando ou reagindo a empresas com focos mercadológicos distintos. Para o autor, competidores são empresas da mesma indústria, que ofertam tanto para clientes quanto produtos similares,

¹⁰³ Segundo GIMENO (1999) *Multi-point competition* é baseada na hipótese de *mutual forbearance* onde as empresas competem em diferentes intensidades em cada mercado, o que faz com uma empresa possa ter uma interdependência estendida com por competir com uma empresa em diversos mercados.

já Clark (1998) expõe duas abordagens a *buyer-oriented* e *supplier-oriented*. A primeira é identificar empresas que atendem clientes com necessidades, características e comportamentos de compra similares. A segunda diz respeito a similaridade dos produtos fornecidos, estratégias e recursos utilizados.

Segundo Porter (1998), algumas formas de competição podem ser rápidas e facilmente adotadas pelos concorrentes, como, por exemplo, o corte de preços, que ocasiona a redução das receitas ao menos que a indústria tenha alta elasticidade preço-demanda. Outra consequência de uma batalha seria a intensificação da publicidade que poderia gerar uma expansão da demanda.

Chen (1996) relata que empresas com maior “*multimarket contacts*” são mais conservadoras em relação a ataques, com isso reduzem a rivalidade, possibilitando que esses mercados tenham maiores preços. Devido à interdependência de recursos estas empresas tendem a ter maior reação a ataques.

Para Porter (2008), além de considerar as cinco forças o formulador de estratégias, precisa-se considerar fatores que sobre cada uma dessas forças: taxa de crescimento da indústria, que pode fazer com que os concorrentes ampliem seu *market-share* e tornar os fornecedores mais fortes; tecnologia; governo; e produtos (bens e serviços) complementares.

Segundo Porter (1980b, 2008), o estrategista tem quatro alternativas:

1. Posicionar a empresa para a defesa contra as forças da indústria e encontrar explorar os pontos onde a força é menor. Combinando tal fator com a análise das forças e fraquezas da empresa, pode-se observar onde é viável competir e onde evitar. (PORTER, 1980b)
2. Influenciar o equilíbrio das forças a seu favor já que uma parte da influência resulta de fatores externos e a outra parte a empresa controla. Devido a tal fato, a empresa deve ter estratégia ofensiva e proativa. (PORTER, 1980b)
3. Preparar estratégias antes dos oponentes para as mudanças que influenciam as forças. (PORTER, 2008)
4. Reshape industry's structure de duas maneiras: redividir (*Redividing profitability*) ou expandir (*Expanding the profit pool*) o lucro. (PORTER, 2008)
 - (a) Redividir é ampliar a parte do lucro dos competidores (empresa e concorrentes) contra os fornecedores, consumidores e sacrificar a entrada de substitutos. O primeiro passo é determinar que força limita a lucratividade da indústria.

“To neutralize supplier power, for example, a firm can standardize specifications for parts to make it easier to switch among suppliers. It can cultivate additional ven-

dors, or alter technology to avoid a powerful supplier group altogether. To counter customer power, companies may expand services that raise buyers' switching costs or find alternative means of reaching customers to neutralize powerful channels. To temper profit-eroding price rivalry, companies can invest more heavily in unique products, as pharmaceutical firms have done, or expand support services to customers. To scare off entrants, incumbents can elevate the fixed cost of competing – for instance, by escalating their R&D or marketing expenditures. To limit the threat of substitutes, companies can offer better value through new features or wider product accessibility”¹⁰⁴. (PORTER, 2008, p.90)

No entanto, ao alterar as ameaças, existe o risco de *undermine* a estrutura da indústria, na qual nenhum dos *incumbent* seria beneficiado. Por isso, deve considerar como indústria irá evoluir no longo-prazo com o resultado de estratégias (PORTER, 2008).

- (b) Expandir o lucro de toda a indústria. Essa é uma opção mais lucrativa para um líder, pois evita reações dos rivais, dos consumidores e fornecedores. É uma relação ganha-ganha proporcionada pelo aumento da demanda, do nível de qualidade, redução de custos e perdas.

“Understanding industry structure is equally important for investors as for managers. The five competitive forces reveal whether an industry is truly attractive, and they help investors anticipate positive or negative shifts in industry structure before they are obvious. The five forces distinguish short-term blips from structural changes and allow investors to take advantage of undue pessimism or optimism. Those companies whose strategies have industry-transforming potential become far clearer. This deeper thinking about competition is a more powerful way to achieve genuine investment success than the financial projections and trend extrapolation that dominate today’s investment analysis”. (PORTER, 2008, p. 92)

Porter (1980a) expõe que os investidores exigem patamar mínimo de retorno além dos títulos de longo-prazo dos Estados Nacionais e do risco de perdas. Se estas condições não são atendidas eles saem dos negócios. Já altos retornos atraem o fluxo de investimentos por meio de novos entrantes e ampliação dos atuais competidores.

Segundo Bowman & Ambrosini (2000), a lucratividade é determinada pelo poder de barganha percebido (e não real) nas trocas de recursos realizadas entre empresas, fornecedores, funcionários e consumidores. A RBT explora os recursos que a empresa possui para explicar o desempenho e como suas capacidades de barganhar com os consumidores (resultado do *consumer surplus*). A

¹⁰⁴ Tradução: “Para neutralizar o poder do fornecedor, por exemplo, uma empresa pode padronizar as especificações das partes para tornar mais fácil de alternar os fornecedores. Pode cultivar fornecedores adicionais ou alterar a tecnologia para evitar que um grupo fornecedor completamente poderoso. Para combater o poder do cliente, as empresas podem expandir os serviços que aumentam os custos dos compradores de comutação ou encontrar meios alternativos de alcançar clientes para neutralizar canais poderosos. Para preservar o lucro de corrosão decorrente da rivalidade de preços, as empresas podem investir mais pesadamente em produtos únicos, como as empresas farmacêuticas têm feito, ou expandir os serviços de suporte aos clientes. Para assustar os entrantes, competidores podem elevar o custo fixo de competir - por exemplo, a escalada de P&D ou com gastos de marketing. Para limitar a ameaça de substitutos, as empresas podem oferecer um melhor valor por meio de novas funcionalidades ou maior acessibilidade do produto.”

quantidade de lucro capturada está sujeita ao grau de dependência da empresa em relação aos recursos do fornecedor, quanto mais dependente maior porção do lucro vai para o fornecedor. E o poder de barganha dos fornecedores determina qual fornecedor vai capturar maior porção do *Exchange value*. Os funcionários em função do pequeno poder de barganha ficam com uma pequena parcela do *Exchange value*. Quanto maior a heterogeneidade, menor a existência de substitutos e a maior a unicidade maior o valor capturado (BOWMAN & AMBROSINI, 2000).

Segundo Spanos & Lioukas (2001), na visão de Porter os recursos não têm valores em si, mas nas atividades que estão vinculadas as estratégias, já para RBV os recursos tem valor em si próprios e conduzem as estratégias. Spanos & Lioukas (2001), encontram resultados que sugerem que a indústria influencia o desempenho do mercado e a lucratividade. Já os recursos auxiliam o desempenho de mercado e, em seguida, a lucratividade. Outros autores demonstram a complementaridade destas duas visões (ambas abordadas nesta pesquisa). A criação de valor ocorre da adequação das estratégias relativas às capacidades internas com as estratégias alinhadas com o ambiente competitivo externo. Segundo Foss (1996), em uma SWOT o RBV seria a análise das forças e fraquezas e a Análise Industrial seria a análise das oportunidades e ameaças. Visão alinhada com Amit & Schoemaker (1993), para os quais a RBV complementa o modelo de análise da indústria. Mauri & Michaels (1998) compartilha e completam, perfeitamente, ao argumentarem que a IO diz respeito a similaridades entre as empresas, já a RBV foca nas diferenças na construção de vantagens competitivas sustentáveis.

Para Sampler (1998), a transição da importância da IO para RBV se deve a dois fatores: às mudanças nas preferências os clientes e ao fato que a IO é mais estática; e as indústrias são entrelaçadas impossibilitando a análise de uma indústria específica. Por meio de estudo empírico, Mauri & Michaels (1998) analisam o efeito dos recursos e da estrutura da indústria no desempenho de 264 empresas de 69 indústrias por um período de 5 e 15 anos. E constataram que os efeitos dos recursos são mais relevantes do que o da estrutura no ROA, com exceção da P&D e Marketing nos a que a influência dos fatores industriais é maior. A razão segundo os autores é que empresas da mesma indústria tendem a homogeneizar as estratégias para investir em P&D e Marketing, devido à necessidade de legitimidade perante investidores e outros importantes *stakeholders*. Outra constatação é que ao comparar as análises dos dois períodos 5 e 15, há uma redução da importância da indústria com o passar do tempo. O a-

pêndice 01 compara a influência da estrutura da indústria e dos recursos no desempenho da empresa, que demonstra a precisão de “[...] *we can now see that each approach (RBV e IO) explains half of the story of profit differences.*” (BOWMAN & AMBROSINI, 2000, p.09)

O livro *Estratégia Competitiva* (1998), de Michael E. Porter demonstra a relação estrutura da indústria com o marketing ao falar da importância da mudança das necessidades e comportamentos dos clientes, ciclo de vida do produto, escalas, inovação, aprendizado e relacionamento com fornecedor e comprador. Claramente, um argumento que demonstra a inter-relação entre as duas teorias adotadas nesta pesquisa, a *Análise da Indústria* e a *Customer View*.

2.7 Cadeia de Valores

“The best known framework for analyzing value creation is the value chain, which shows how to align resources and activities to convert raw materials into finished products and deliver them to markets.”

WOICESHYN & FALKENBERG, 2008, p.85

Neste tópico são abordadas as principais formas e modelos de *Value Chain*, que basicamente representam a sequência da produção de valor. Segundo Brown (1997 *apud* WALTERS & LANCASTER, 2000), a Cadeia de Valores é a desagregação do negócio em atividades que permitam a construção de vantagens competitivas. Segundo Walters & Lancaster (1999), as atividades devem atender tanto as necessidades dos clientes quanto as dos demais *stakeholders*. Ainda de acordo com Walters & Lancaster (1999), a cadeia de valores é externa ao negócio e coloca o negócio como uma parte da cadeia, que deve incorporar os fluxos de produto, informação e relacionamentos intra e interorganizacionais. Para Walters & Lancaster (1999), a cadeia de valores pode ser usada para avaliar as competências distintas. Segundo O'Sullivan and Geringer (1993 *apud* WALTERS & LANCASTER, 1999), uma das funções da cadeia de valores é a alocação de recursos nas atividades que permitam aproveitar as oportunidades de mercado convergindo a cadeia de suprimentos com a cadeia de valores. Segundo Armistead & Clark (1993), a cadeia de valor é usada por estrategistas de diferentes formas, como forma de auditoria de recursos, contabilidade de custos, *benchmarking* dos concorrentes, forma de acessar a lucratividade dos clientes.

Uma das principais críticas segundo Ramirez (1999) é resolvida pelos avanços do conhecimento *Sociotechnical* que permite ser desenvolvida uma maneira de ver a criação de valor de maneira distinta do modelo industrial, ou seja, de forma sincronizada, interativa, não linear e transitiva. Segundo Payne & Holt (2001), em 1985 a McKinsey & Co. apresenta seu modelo de *value delivery system* ou *value delivery sequence* representando uma mudança de paradigma de um conjunto de atividades para um conjunto de atividade com visão orientada para a entrega de valor por meio de um negócio visto sob a perspectiva do cliente. De acordo com Little (2004), a cadeia de valor conceitua a interação de pessoas, sistemas e processos e inter-relações, ou seja, uma visão estrutural e transacional do valor.

Evans & Wurster (1997) complementam que além da cadeia de valores não representar uma cadeia linear de fluxo de atividades físicas, ela inclui o fluxo de informações da empresa com fornecedores, distribuidores e atuais e potenciais clientes.

Shank & Govindaragan (1988 *apud* WALTERS & LANCASTER, 1999) sugerem que a cadeia de valor é a fonte de vantagem competitiva e não o *value added*. Segundo WALTERS & LANCASTER (1999), tal fenômeno ocorre por três razões: Primeiro, o valor adicionado determinada de maneira arbitrária aos custos dos inputs; Segundo, o valor adicionado não contempla as parcerias entre os *stakeholders*; e Terceiro, o valor adicionado não contempla *trade-offs*.

De acordo com Evans & Berman (2001), a literatura expõe como principais metas das cadeias B2B:

*“assigning value, allocating activities, maximizing profit, reducing total costs, exchanging information, achieving a competitive advantage, understanding value, developing trust, integrating processes, reducing lead time, establishing situation-based relationships, benchmarking practices, and obtaining channel port.”*¹⁰⁵(p.137).

Ótica Invertida

Slywotzky & Morrison (1997 *apud* WALTER & LANCASTER, 1999) abordam a cadeia de valores sob uma ótica invertida na qual parte do cliente com o foco no cliente, o que difere da ótica tradicional na qual se pensa nos *inputs* e nos passos subseqüentes até chegar ao cliente. A lógica por trás dessa cadeia centrada no cliente é que as prioridades são: (1) atender necessidades e prioridades dos clientes, que é a essência da criação de valor; (2) escolher canais que

¹⁰⁵ Tradução: “Atribuindo valor, alocação das atividades, maximizando lucros, reduzindo os custos totais, o intercâmbio de informações, obtendo vantagens competitivas, compreendendo o valor, desenvolvendo a confiança, integrando processos, reduzindo o tempo de liderança, estabelecer situação baseadas em relacionamentos, benchmarking, e obter suporte dos canais.”

satisfaçam o item anterior; (3) escolher produtos adequados ao item anterior; (4) *input* de insumos necessários ao item anterior; e (5) Ativos e competências distintas necessárias ao item anterior.

Cadeia de Valor de Porter

Para Porter (1989) “Em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece” (p. 34), ou seja, o valor é medido pela receita total, criar valor é quando a receita total excede os custos.

A Cadeia de Valor proposta por Porter (1989) parte do princípio que não é possível compreender a vantagem competitiva olhando para uma empresa. Em geral, deve se olhar para as partes isoladamente e como estas interagem entre si. No modelo em questão essas partes são as atividades. A cadeia destaca que as atividades podem ser úteis estrategicamente para a criação de benefícios (ou diferenciação, nas palavras de Porter), e custos. A cadeia de valor é composta pela margem, diferença entre receita e custos, e atividades de valor, que empregam recursos para transformar em valor.

Segundo Porter (1989), as atividades de valor podem ser divididas em duas: primárias e de apoio, que de acordo com a maneira como forem executadas determinará a estrutura de custos e diferenciação da empresa. As primárias envolvem a criação física do produto, venda, entrega e pós-venda (PORTER, 1989), que são: (1a) Logística interna: Receber, armazenar e distribuir insumos; (2a) Operações: transformação do insumo em produto; (3a) Logística externa: entrega do produto para compradores ou distribuidores; (4a) Marketing e vendas: condições e estímulos para comercialização do produto; e (5a) Serviço: produto ampliado. As atividades de apoio sustentam as primárias fornecendo a infraestrutura fornecendo os recursos e funções da empresa (PORTER, 1989), que são: (1b) Aquisição: compra de insumos e serviços; (2b) Desenvolvimento de tecnologia: know-how empregado nas atividades; (3b) Gerência de Recursos Humanos: responsável pelo capital humano da organização; e (4b) Infra-estrutura: inclui a gerencia geral, planejamento, finanças, contabilidade, jurídico, relação com governo e gerência de qualidade.

De acordo com Porter (1989), apesar das atividades estarem separadas na cadeia de valores elas não funcionam de maneira independente, mas sim como um sistema. Sendo vínculo entre as atividades que beneficia uma a custo de outra é chamados de elos. Os benefícios dos elos podem ser oriundos da otimização e gerenciamento/controle. Os elos também podem ser verticais, ou seja, com fornecedores e canais. Mas Porter comete um equívoco ao definir o

elo como um sacrifício e ao mesmo tempo expor que no caso dos fornecedores ou canais ambos podem ganhar, esta segunda afirmativa é notória, mas seria necessário rever o conceito de elo. Segundo Amit & Zoot (2001), o Modelo da Cadeia de Valor de Porter (1985) segue a seguinte seqüência delimita a unidade estratégica, identifica as atividades críticas da empresa e o valor adicionado por cada uma das atividades. A Cadeia de Valor divide a análise em duas partes: as atividades primárias que compreendem as atividades que tem impacto direto na criação de valor e envolve atividades que resultam na criação de bens, e os *input* e *output* logísticos, operações, marketing, vendas e serviços; as atividades de suporte afetam a criação de valor por sustentar as atividades primárias (AMIT & ZOOT, 2001).

Ao destacar a importância da Cadeia de Valor do comprador, Porter (1989) condiz com uma visão atual do marketing de serviços, que destaca a compra de um bem ou serviço como o início de um processo produtivo mesmo se tratando de clientes de unidades familiares. Para o autor a diferenciação está na singularidade da oferta na cadeia do valor do comprador.

Ao contrário do que se pode entender, segundo Porter (1989), a análise da cadeia de valores é mais adequada que a análise do valor adicionado, devido à dificuldade de distribuição de custos e de contabilizar os benefícios dos elos.

Segundo Woiceshyn & Falkenberg (2008), o modelo de Porter¹⁰⁶ é o mais conhecido para analisar como o valor é criado, a partir da identificação dos recursos necessários e da análise sistemática das atividades que permitem reduzir custos ou ampliar os benefícios¹⁰⁷, ampliando assim o valor entregue.

Porter (1985 *apud* LEPAK, SMITH & TAYLOR 2007) a *value chain analysis* trata da configuração das atividades primárias e de suporte na maximização e sustentabilidade da vantagem competitiva. Ou segundo Walters & Lancaster (1999), as atividades primárias se referem ao fluxo físico e as de atividades de suporte ao fluxo de conhecimento de gestão.

Segundo Stabell & Fjeldstad (1998 *apud* AMIT & ZOOT, 2001), este modelo é mais adequado a empresas do setor industrial do que para empresas de serviços, por estas não produzirem produtos físicos e não necessitarem de matérias-primas. O modelo também é criticado por Ashken (2000 *apud* AURA, 2000) por não contemplar as alianças, já que para o mesmo as alianças de sucesso contemplam vínculos tanto estratégicos como operacionais. No entanto para

¹⁰⁶ Convém ressaltar que Woiceshyn & Falkenberg (2008) cometem o equívoco grave de considerar que a Cadeia de Valores de Porter foi feita em 1980.

¹⁰⁷ A maioria dos autores que analisa a cadeia de valores confunde benefícios com valor, aqui foi retificado.

Walters & Lancaster (1999), a Cadeia de Valor de Porter é a base para diversas análises da empresa.

Sistema de Valor

Porter (1989) expõe que uma cadeia de valores de uma empresa se encadeia com cadeias de valores de outras empresas gerando um sistema de valor. Que inclui as correntes acima no caso os fornecedores e as correntes abaixo dos distribuidores ou cadeia de valores de canais (valor do canal) que por meio da qual o produto se torna parte da cadeia de valores do comprador. As margens do canal e do fornecedor são um importante determinante da composição de custos da empresa.

Juttner & Wehrli (1994), o sistema de valor “[...]is defined as a system of interdependent actors who raise the total value of the system by interactive value-generating processes and compete with other value systems in the “competition system” of which they are parts.”¹⁰⁸ (p.63). A estrutura e as regras competitivas são determinadas por um sistema competitivo composto por atores individuais, cooperações e sistemas de valor, sendo que a cadeia de valores é orientada a partir desse entendimento.

Segundo Feurer & Chaharbaghi (1995), o sistema de valor de uma organização é algo complexo que envolve interesses e necessidade de diferentes *stakeholders*, que não necessariamente são alinhadas com as metas das organizações, além disso, possui características de curto e longo-prazo. O *value system* inclui tanto a cadeia da empresa quanto a cadeia dos *stakeholders*. No entanto, uma organização é muito mais complexa do que a soma das suas atividades, onde algumas não adicionam valor, mas são necessárias para a sobrevivência da empresa. Para isso os autores propõem um modelo que contempla três sistemas de valor e suas relações: *the monetary value system*, *the value system of offerings* e *the value system of stakeholders*. O sistema de valor monetário representa a razão de ser de uma empresa em um sistema Capitalista no qual é demonstrado o fluxo monetário entre organização, acionistas, competidores e clientes. O principal desafio é a adequação dos interesses que vai determinar a sua competitividade, como tanto entregar a oferta de valor para os clientes como satisfazer os *shareholders* com o retorno exigido melhor do que os concorrentes o fazem. O sistema de valor de ofertas é o fluxo de bens e serviços a partir dos insumos dos fornecedores, os quais as empresas adicionam valor e ven-

¹⁰⁸ Tradução: “[...] é definido como um sistema de atores interdependentes que aumentar o valor total do sistema por meio de processos interativos de geração de valor e competem com outros sistemas de valores no sistema concorrencial dos qual fazem parte.”

dem aos clientes. O diferencial é fazer melhor que os concorrentes. O sistema de valor dos *stakeholders* é a relação entre a empresa e os *stakeholders*¹⁰⁹ internos e externos. Os autores consideram que esse sistema influencia diretamente a entrega de valor, no entanto eles afirmam que influencia as forças, fraqueza, oportunidade e ameaças da organização.

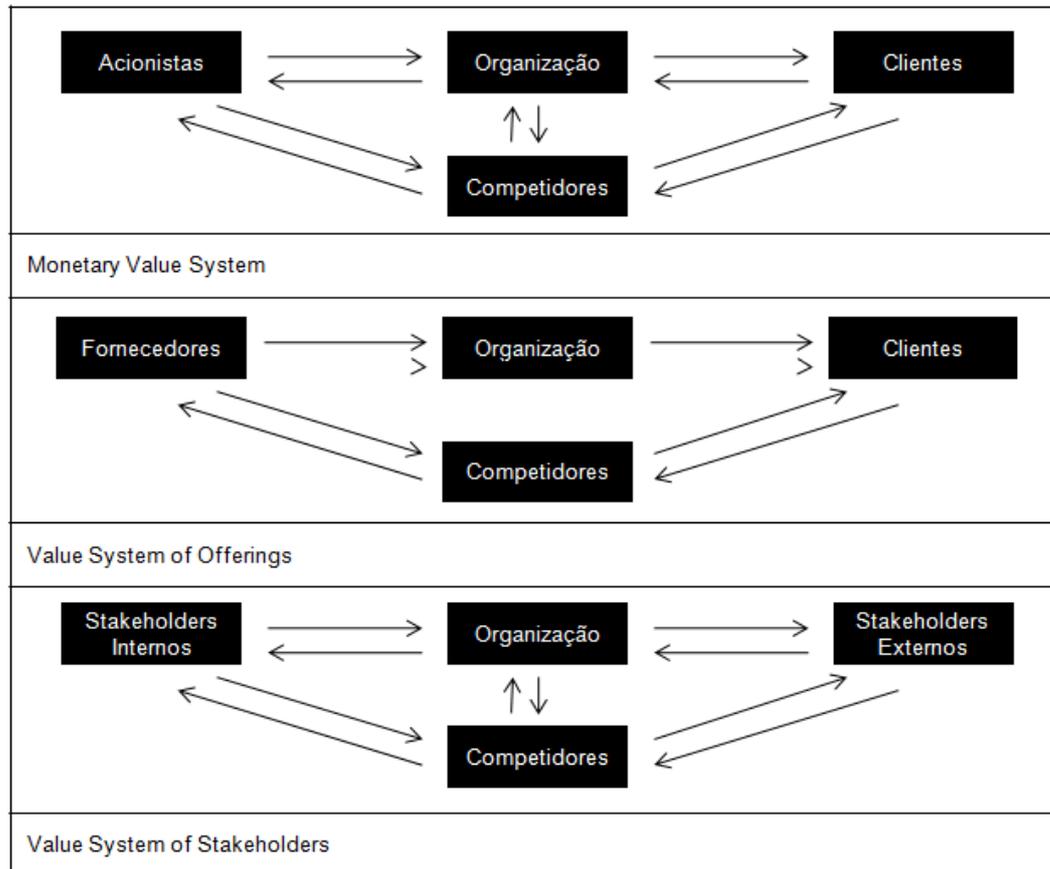


Figura 1: Características de uma organização. Adaptado de Feurer & Chaharbaghi (1995, p. 46)

Feurer & Chaharbaghi (1995) consideram o comportamento dinâmico de cada um dos *players* cujas necessidades e desejos mudam constantemente em função de variáveis ambientais e individuais. Por isso, na formulação de estratégias é necessário verificar essas necessidades e desejos para solucionar conflitos existentes e adequar as estratégias com velocidade.

Para Brandenburguer & Stuart (1996), o valor via regra é criado em uma cadeia vertical composta pelos fornecedores, empresas e clientes, a questão seguinte é como se dá a divisão do valor criado, ou seja, o valor capturado, que ocorre de acordo com o poder de barganha. No entanto, a proposta dos autores

¹⁰⁹ Incluem instituições e indivíduos afetados pela existência da empresa.

se difere das demais entre outros motivos pelo fato de tratar os fornecedores e clientes de maneira simétrica. Para os autores o valor criado pela cadeia é definido como resultado da disposição de quanto pagar para obter um produto menos o custo de oportunidade de se obter um produto.

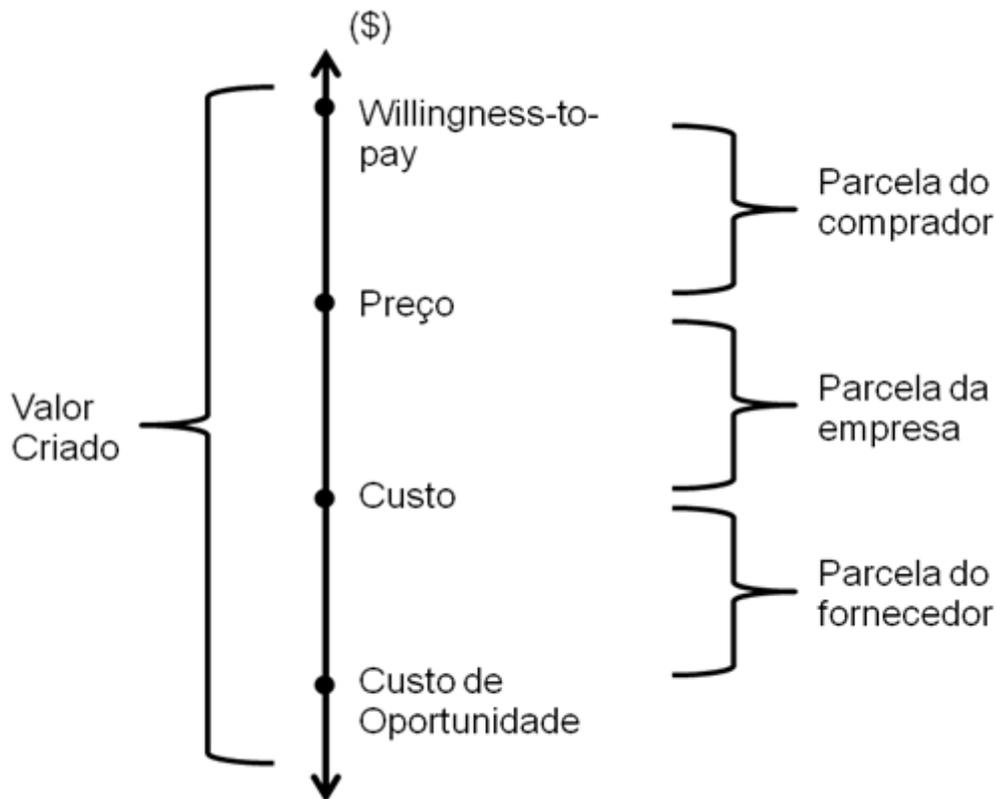


Figura 2: Divisão do valor criado. Brandenburger & Stuart (1996, p. 10)

Ampliação do Escopo da Cadeia de Valores

Segundo Payne & Holt (2001), em crítica a cadeia de valores de Porter (1985) Normann and Ramirez (1993, 1994) propõem que o valor não é criado internamente, mas fruto de um conjunto de interações com outros atores econômicos. Segundo Walters & Lancaster (1999) Normann & Ramirez usam a cadeia de valor como uma ferramenta analítica para facilitar a estratégia. Norman & Ramirez (2000) consideram a principal estratégia dessa reinvenção se dá criação de valor por meio de novas formas de relacionamento com os principais fornecedores, parceiros de negócios, consumidores e adicionando novos atores a esse processo.

Normann & Ramirez (1993) questionam o pensamento estratégico proveniente da economia industrial a qual cada empresa tem uma posição na cadeia de valor daquilo que a empresa recebe *inputs*, adiciona valor e gera *outputs*. O

autor considera que a competição global, novas tecnologias e novos mercados criaram novas formas e oportunidades de criar valor. Para eles, o foco da análise estratégica deve ser o *value-creating system* composto por diferentes atores econômicos além da empresa, como os fornecedores, parceiros, aliados e consumidores sendo a reconfiguração dos negócios e relacionamento com estes uma fonte de criação de valor. Para isso, as empresas devem adequar suas competências as atividades de criação de valor ao consumidor. O valor ocorre em constelações e não em atividades sequenciais (WALTERS & LANCASTER, 1999).

No mesmo trabalho Normann & Ramirez (1993), utilizam como exemplo a IKEA, que atingiu escala global em um mercado tradicionalmente marcado por atuação em mercados locais por meio dos fornecedores globais, design, sistemas de autos-serviço e grandes lojas. Baixos preços, baixo custos, *well-design products* e inovações constantes redefinindo as regras, relacionamentos e organização quando comparada as indústrias do setor para manter essa equação lucrativa. O propósito estratégico da IKEA é entender como o consumidor *create their own value* para a empresa configurar a *value-creating system* para melhorar a oferta de valor. Como, por exemplo, o repasse nos preços ao consumidor da estrutura de baixo custo e ampliando os bens com serviços (facilidades como amplos estacionamentos, cafés, restaurantes e outros serviços que tornem a loja um programa de família). Os fornecedores da IKEA há uma co-produção, co-criação de valor e não seguem uma sequência predeterminada. Os fornecedores são escolhidos por meio de 30 escritórios espalhados pelo mundo e recebem assistência técnica (IKEA *Engineering*), facilitam a busca por fornecedores e de parcerias para a construção de uma parceria de longo prazo. O sistema de compras globalizado e sistema integrado de *supply* e *demand* eficiente permitem baixo custo. Os autores entendem que a participação dos clientes no processo de compra, auto-atendimento, e a escolha de fornecedores é uma forma de co-criação de valor pelos clientes devido ao fato do lucro das empresas serem oriundos das atividades de criação de valor do consumidor. Outro exemplo, citado por Norman & Ramirez (1993) é uma associação de 300 farmácias privadas da Dinamarca, *Danish Pharmaceutical Association*, que permite um produtivo relacionamento com as agências governamentais de saúde, ampliação da linha de produtos comercializados e aumento do papel das farmácias no sistema de saúde além do fornecimento de medicamentos.

Conforme Juttner & Wehrli (1994), o mecanismo para criação de um sistema de valor é por meio de uma constelação de valor, que tem como ponto cen-

tral o entendimento do cliente e também expressa as competências da empresa para atender essas necessidades. A constelação envolve diversas indústrias e conjuntos de oferta de multi-produtos se estruturando por meio do relacionamento e/ou vínculos com diversos atores.

O modelo proposto por Walters & Lancaster (2000) expõe uma seqüência com conceitos mencionados anteriormente e adiciona o “*corporate value*” (ou valor que atende a cada *stakeholder*¹¹⁰), “*value production and coordination*” que propõe que o valor é criado pela combinação do *customer value* com os recursos das organizações. Os autores também expõem uma visão típica da estrutura e processos de uma cadeia de valor no âmbito interno da empresa, trabalho que diante da riqueza de informações merece ser lido na íntegra.

Segundo Walters & Lancaster (2000), um fator que vai alterar a configuração da cadeia de valores é o nível de integração vertical: coordenação ou propriedade de atividades que dependem principalmente da necessidade de controle dos recursos e atendimento necessidades do consumidor no processo de entrega de valor.

Total Delivered Product

Evans & Berman (2001) propõem um modelo de cadeia de valor específico para B2B que incorpora as metas da organização, cadeia de entrega de valor, o *total delivered product* e *perceived outputs*. Baseado no modelo de Lambert, Cooper e Pagh (1998) com abordagem do *supply chain management approach* onde as atividades são identificadas em termos de fluxos. Uma característica do modelo é que o *total delivered product* é resultado da cadeia de valor e da cadeia de entrega de valor. Para o autor, a cadeia de valor é o conjunto de benefícios criados e ofertados para os clientes como “*product planning, product variety and quality, product features, customer service, order leatime, electronic data interchange, shipping, warehousing, inventory management, in-stock position, etc.—and a number of relationships.*”¹¹¹ (p.137) a entrega desse valor ao cliente é feita por meio da *Value Delivery Chain*. Outra integração de modelo é que o *total delivered value* vinculado com o conceito de produto ampliado. Se a percepção de valor for inferior às expectativas irá gerar um *value gap*, que se assemelha ao modelo de quebra de expectativas amplamente difundido na área de

¹¹⁰ Cabe ressaltar que Walters & Lancaster (2000), cometeram um equívoco de chamar *stakeholders* o que deveria ser *shareholders*.

¹¹¹ Tradução: "Planejamento de produto, variedade e qualidade do produto, características do produto, atendimento ao cliente, ordem *leatime*, intercâmbio eletrônico de dados, o transporte, a armazenagem, gestão de inventário, posição em estoque, etc., e uma série de relacionamentos."

marketing. No entanto, apesar do autor prover muitos *insights* há certa confusão ao criar um problema em virtude do *breakdowns* na cadeia de fornecimento que são falhas no relacionamento, essa divisão não foi devidamente justificada e não tem sentido lógico.

Piercy (1998) constrói uma crítica fundamentada a respeito da cadeia de valores, se a valor parte da percepção do cliente, então o processo produtivo de criação de valor não seria identificável, estável e preditivo, o qual o autor expressa como o que cliente *should value*, que representa transição da visão de engenharia para a visão do marketing. O indica a necessidade de identificar no *value stream* as atividades que contribuam para ampliar o *value delivered* para os clientes e, também, eliminar as atividades que não contribuem.

Rayport & Svioka (1995) ressaltam que devido ao investimento em TI, permite-se a integração das empresas em um sistema e um maior acompanhamento das atividades da cadeia de valor.

Supply Chain Management

Segundo Little (2004), o SCM tem importante impacto na qualidade do serviço e *value delivered*, por isso, a necessidade de compatibilizar as exigências dos clientes a *supply chain*, e, principalmente, com a estratégia da empresa. Para Ravald & Grönroos (1996), sabendo o que o cliente valoriza e o porquê auxilia a empresa a configurar a cadeia de valores da empresa de maneira adequada à cadeia de valores do cliente.

A pouca quantidade de revisão literatura nesta pesquisa de *SCM (Supply Chain Management)* se deve ao fato que está área de conhecimento é uma versão mais operacional e gerencial da cadeia de valores, como demonstra a definição da *Supply-Chain Council* (1997 *apud* LUMMUS, KRUMWIEDE & VOKURKA, 2001) (p.427-428).

Segundo Kothari & Lackner (2006), dois erros comuns das empresas são criar e entregar valor. O primeiro se deve a uma visão da empresa ter uma visão de SCM e não de uma cadeia de valor. O segundo se deve ao excessivo foco interno em custos e colocando em segundo plano as necessidades do cliente. Há evidentes diferenças entre as duas cadeias: *Value chain* e *supply chain*. A *supply chain* demonstra o fluxo do insumo para o produto final, já a cadeia de valor faz um fluxo bi-direcional e analisa cada etapa do ponto de vista estratégico e baseado no potencial de criação de valor e identificação de competências como forma de expandir significativamente as receitas, lucros e o perfil competitivo da organização.

Seguindo a perspectiva da pesquisa de combinar teorias, o Modelo de Antersaian & Philips (1988 *apud* WALTERS & LANCASTER, 1999) demonstra essa abordagem. Sendo que o cliente escolhe aquele produto que proporciona o maior valor líquido, ou seja, benefícios desejados menos custos percebidos. A cadeia é composta de três macro-etapas: (1) Escolher o valor; (2) Prover o valor; e (3) Comunicar o valor. Escolher o valor considera: *customer value need assessment*, *select target* e *value positioning*. Prover valor contempla: *product/service development*, *sourcing and making*, distribuição e *pricing*. Comunicar o valor considera: *application engineering*, *advertising*, *selling* e *promotion*.

Diante das mudanças ocorridas no mercado 20 anos após Porter (1985) ter proposto seu modelo, McPhee & Wheeler (2006) sugerem algumas alterações no modelo levando em conta o macro-ambiente, o Modelo das Cinco Forças de Porter, RBV, Teoria dos *Stakeholders* e Teoria Relacional. Adicionando as seguintes atividades primárias (1) *Supply chain management*, (2) *Product use*, e (3) *End of primary use* e uma nova atividade de suporte é (4) *networks* externas.

Detalhadas a seguir: (1) *Supply chain management*, aqui o nome mais apropriado e que ao mesmo expressaria a definição seria gestão integrada com fornecedores no controle de qualidade do produto, P&D e compartilhamento de conhecimento. O principal objetivo dessa atividade é trazer a cadeia do fornecedor para a cadeia da empresa e essa integração poderá ser alinhada ao foco estratégico e a comunicação entre as empresas faculta a mudança de atividades e métodos; (2) *Product Use* – Irrelevante, os autores inserem atividades típicas de marketing com outra denominação; (3) *End of primary use* – é o gerenciamento pós-consumo com coleta para reciclagem, venda de produtos reaproveitados para mercados secundários, gerenciamento de pagamentos, etc. e (4) *External networks* – gestão do relacionamento e interação com *stakeholders*.

Cadeia de Valores e Estrutura da Indústria

Segundo Porter (1989), a estrutura industrial determina a configuração da cadeia de valores e na divisão das margens. Nesta afirmativa se baseia a análise feita por Brandenburger (1996) também analisada nesta pesquisa.

Cadeia de Valores e Teoria dos Stakeholders

Para demonstrar como a maneira de pensar sobre os *stakeholders* conduz a uma estratégia mais robusta, Freeman & Liedtka (1997) reinterpretem a cadeia de valor de acordo com a teoria dos *stakeholders*. Comparando a cadeia de valores proposta por Porter (1985) com a exposta de Freeman & Liedtka (1997, p.288) pode-se constatar as seguintes diferenças: (1) Físico para o Virtual

- alteração da produção física industrial para uma economia do conhecimento; (2) Foco no produto para o Foco na capacidade - Coloca a capacidade da organização criar um posicionamento único na posição do foco do produto; (3) Intra-organizacional para o Interorganizacional - se refere à verticalização da cadeia de valores por meio de parcerias e alianças; (4) Indústria para o Ecossistema - indefinição das fronteiras competitivas; (5) Estática e fixa para Evolutivas e Moldáveis - capacidade de adaptação; e (5) Linear e seqüencial para Matricial e Simultânea - processos simultâneos e colaborativos.

Além desse ponto, Freeman & Liedtka (1997) ressaltam a mudança do escopo de criação de valor do consumidor para outros *stakeholders* e para um sistema de valor mais cooperativo entre as diversas cadeias de valor de cada *stakeholder* nas suas relações com a empresa. Outra mudança do ponto de vista lógico é a expansão da torta¹¹² por meio da inovação e assim permitir uma distribuição ou captura de valor mais igualitária.

Em um trabalho estado-da-arte em pensamento estratégico de Juttner & Wehli (1994), contempla as sistemas, network, estratégia e relacionamento. Os autores ampliaram a perspectiva de sistema de valor considerando o efeito das redes de trocas e relacionamentos consciente ou inconscientemente projetados. Para Juttner & Wehli (1994), o *value system* é um conjunto de atores que interagem competindo ou co-operando em uma determinada estrutura e regras determinada - sistema competitivo - e formam uma *network* interdependente. A cadeia de valor é útil para o entendimento dessa complexa estrutura.

2.8 Resultado Revisão de Literatura – Conceitos de Valor

Neste subitem, serão apresentados os principais conceitos de valor. De forma que fique mais claro e rápido que o leitor entenda quais os conceitos aqui listados, assim como, suas definições, a abrangências e delimitações. Na maioria dos casos foram listados diversos autores para o mesmo conceito, para que fique clara a complexidade do tema analisado.

¹¹² Ver Brandenburger, 1996.

CONCEITO	Definição
Valor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disposição dos consumidores a pagar pela oferta da empresa (PORTER, 1989). ▪ Constructo subjetivamente percebido (KORTGE & OKONKWO, 1993, <i>apud</i> ULAGA & EGGERT, 2006). ▪ Processo decisório de escolha envolvendo benefícios e sacrifícios (RUST & OLIVER, 1994, <i>apud</i> CENGIZ & KIRKBIR, 2007). ▪ Conceito tridimensional: emocional, prático e lógico (LEMMINK, RUYTER & WETZELS, 1998, <i>apud</i> LINDGREEN & WYNSTRA, 2005). ▪ Implica na noção de preferência, resultado do <i>trade-off</i> entre benefícios e sacrifícios, e interação consumidor-produto (PAYNE & HOLT, 2001). ▪ Disposição a pagar, considerando orçamento e ofertas concorrentes (HOOPES, MADSEN & WALKER, 2003). ▪ É um <i>trade-off</i> feito pelos tomadores de decisões da empresa/fornecedores das perdas (sacrifícios) e ganhos (benefícios) obtidos no relacionamento com os clientes (WALTER, RITTER & GEMÜNDEN, 2001, <i>apud</i> LINDGREEN & WYNSTRA, 2005).
Equação de Valor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor na forma proporcional, Valor = benefícios/custos (DESARBO, JEDITI & SINHA, 2001). ▪ Valor na forma subtrativa linear, Valor = benefícios – custos (DESARBO, JEDITI & SINHA, 2001).
Criação de Valor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oriundo do sucesso em contínuas inovações em produtos, métodos e iniciativas, mercados, fontes de recursos e da reorganização das indústrias (SCHUMPETER, 1934, <i>apud</i> LEPAK, SMITH & TAYLOR, 2007). ▪ O valor criado para o comprador deve ser, contudo, percebido por ele para que seja recompensado com um preço-prêmio (PORTER, 1989). ▪ Quando a receita total excede os custos (PORTER, 1989). ▪ Quando uma empresa cria vantagem competitiva ao seu comprador percebe redução de custo ou elevação do desempenho (PORTER, 1989). ▪ A simples ampliação do desempenho financeiro não constitui criação de valor, ou seja, considera aspectos além dos monetários (PRAHALAD, 1993), ▪ Aumento do valor incremental (KIM & MAUBORGNE, 1999). ▪ Ocorre em uma cadeia vertical composta pelos fornecedores, empresas e clientes (BRANDENBURGUER & STUART, 1996). ▪ Possui três perspectivas: A perspectiva do comprador é como as empresas criam valor para seus consumidores e como estes percebem o valor comparado aos concorrentes. A perspectiva do vendedor é baseada na gestão do <i>customer equity</i>. The <i>buyer-seller perspective</i> é baseada nos relacionamentos parcerias e alianças (UGALA, 2001). ▪ O valor não é criado internamente, mas sim como fruto de um conjunto de interações com outros atores econômicos (NORMAN & RAMIREZ, 1993 e 1994, <i>apud</i> PAYNE & HOLT, 2001). ▪ Por meio de novas formas de relacionamento com os principais fornecedores, parceiros de negócios, consumidores e adicionando novos atores a esse processo. (NORMAN & RAMIREZ, 2000), ▪ Ocorre da adequação das estratégias relativas às capacidades internas com as estratégias alinhadas com o ambiente competitivo externo (SPANOS & LIOUKAS, 2001), ▪ Relações e transações com os <i>stakeholders</i> em um macroambiente, de acordo com os recursos disponíveis e a estrutura da indústria (POST, PRESTON & SACHS, 2002) ▪ Possui dois processos: <i>capture of exchange value</i> dos clientes e <i>capture of use value</i> dos fornecedores (BOWMAN & AMBROSINI, 2003). ▪ <i>Hard</i> que é a forma relacionada à criação de valor para o <i>shareholder</i> e <i>soft</i> a forma de criação por meio da satisfação do consumidor (BREUR, 2005). ▪ Depende da quantidade de valor subjetivamente <i>realized</i> pelo alvo da criação de valor e da disposição do alvo em pagar pela quantidade de valor percebido LEPAK, SMITH & TAYLOR (2007). ▪ Combinação do volume monetário das trocas superior aos custos de produção e o valor oferecido ao cliente deve superior as alternativas (LEPAK, SMITH & TAYLOR (2007).

CONCEITO	Definição (continuação)
Criação de Valor (continuação)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovações que ampliam a avaliação dos benefícios do consumo por parte dos consumidores, <i>use value</i>, ou a redução do <i>exchange value</i> (PRIEM, 2007). ▪ É desenvolver e alinhar e ampliar produtos, processos e empregados por meio de vários <i>value chain models</i> para atender as exigências do <i>value determination</i>. Os estudos de CLV oferecem respostas para o valor criado pelo consumidor. A oferta de valor deve propiciar tanto a retenção quanto a atração de novos consumidores. A criação de valor para os empregados deve considerar práticas que beneficiem a satisfação e o desempenho dos mesmos. Deve ser considerada a criação de valor dos empregados e dos stakeholders para a empresa (PAYNE & HOLT, 2001).
Value Determination	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundamentado e determinado no uso por meio da interação e aplicação de recursos em um contexto específico expressado na forma de <i>output</i> da empresa e capturado pelo preço (VARGO, MAGLIO & AKAKA, 2008). ▪ Envolve a identificação e o entendimento de valores e crenças dos clientes que motivam o consumo. Identificar os condutores do <i>trade-off</i> entre benefícios e sacrifícios da compra ao consumo e os processos análogos na relação entre a empresa e outros <i>stakeholders</i> (PAYNE & HOLT, 2001). ▪ É externo à empresa e determinado pelas feitas escolhas atores econômicos e pelo contexto ambiental (SRIVASTAVA, FAHEY & CHRISTENSEN, 2001).
Cadeia de Valores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trata da configuração das atividades primárias e de suporte na maximização e sustentabilidade da vantagem competitiva (PORTER, 1985 <i>apud</i> LEPAK, SMITH & TAYLOR 2007). ▪ A cadeia de valor é a fonte de vantagem competitiva e não de valor adicionado (SHANK & GOVINDARAGAN, 1988, <i>apud</i> WALTERS & LANCASTER, 1999). Tal fenômeno ocorre por três razões: Primeiro, o valor adicionado determinada de maneira arbitrária os custos dos <i>inputs</i>; Segundo, o valor adicionado não contempla as parcerias entre os <i>stakeholders</i>; e Terceiro, o valor adicionado não contempla <i>trade-offs</i> (WALTERS & LANCASTER, 1999). ▪ A cadeia destaca as atividades, que podem ser úteis estrategicamente para a criação diferenciação e redução de custos. A cadeia de valor é composta pela margem, diferença entre receita e custos, e atividades de valor, que empregam recursos para transformar em valor (PORTER, 1989). ▪ Apesar das atividades estarem separadas na cadeia de valores e elas não funcionam de maneira independente, elas funcionam de maneira sistemática. (PORTER, 1989). ▪ Além da cadeia de valores não representar uma cadeia linear de fluxo de atividades físicas, ela inclui o fluxo de informações da empresa com fornecedores, distribuidores e atuais e potenciais clientes (EVANS & WURSTER, 1997). ▪ Se o valor parte da percepção do cliente, então o processo produtivo de criação de valor não seria identificável, estável e preditivo (PIERCY, 1998). ▪ É a desagregação do negócio em atividades que permitam a construção de vantagens competitivas (BROWN, 1997 <i>apud</i> WALTERS & LANCASTER, 2000), ▪ Combinação do <i>customer value</i> com os recursos das organizações (WALTERS & LANCASTER, 2000). ▪ Modelo da Cadeia de Valor de Porter (1985) segue a seguinte seqüência: delimita a unidade estratégica, identifica as atividades críticas da empresa e o valor adicionado por cada uma das atividades (AMIT & ZOT, 2001). ▪ É o conjunto de benefícios criados e ofertados para os clientes (EVANS & BERMAN, 2001). ▪ Conceitua a interação de pessoas, sistemas, processos e inter-relações, ou seja, é uma visão estrutural e transacional do valor (LITTLE, 2004).

CONCEITO	Definição (continuação)
Cadeia de Valores (cont.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundamentado no fluxo bi-direcional e na análise de cada etapa, do ponto de vista estratégico, baseando-se no potencial de criação de valor e identificação de competências como forma de expandir significativamente as receitas, lucros e o perfil competitivo da organização (KOTHARI & LACKNER, 2006). ▪ O modelo de Porter¹¹³ é o mais conhecido para analisar como o valor é criado, a partir da identificação dos recursos necessários e análise sistemática das atividades que permitem a reduzir custos ou ampliar os benefícios¹¹⁴, ampliando assim o valor entregue (WOICESHYN & FALKENBERG, 2008).
Sistema de Valores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encadeamento de uma cadeia de valor de uma empresa com cadeias de valores de outras empresas gerando um sistema de valor, que incluem as correntes acima no caso os fornecedores e as correntes abaixo dos distribuidores ou cadeia de valores de canais (valor do canal) que por meio da qual o produto se torna parte da cadeia de valores do comprador (PORTER, 1989) ▪ É um conjunto de atores que interagem em um <i>value-generating processes</i> competindo ou co-operando em uma determinada estrutura e regras determinada - sistema competitivo - e formam uma <i>network</i> interdependente. Sendo que a cadeia de valores será orientada a partir do seu entendimento (JUTTNER & WEHRLI, 1994). ▪ Composto por diferentes atores econômicos além da empresa, como os fornecedores, parceiros, aliados e consumidores sendo a reconfiguração dos negócios e relacionamento com estes uma fonte de criação de valor (NORMANN & RAMIREZ, 1993) ▪ Valor que não é criado internamente (NORMANN & RAMÍREZ, 1993 e 1994) ▪ Algo complexo que envolve interesses e necessidades de diferentes <i>stakeholders</i> que necessariamente não são alinhadas com as metas das organizações, além disso, possui características de curto e longo-prazo. O <i>value system</i> inclui tanto a cadeia da empresa quanto dos <i>stakeholders</i>. (FEURER & CHAHARBAGHI, 1995).
Valor adicionado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionado ao cliente pela qualidade técnica do produto. É característico do marketing transacional, no marketing relacional diante da amplitude da relação da empresa com consumidor do ponto de vista tecnológico, conhecimento e social permitem <i>add-value</i> de diferentes formas. Além disso, em cenários competitivos onde a qualidade técnica é similar os aspectos relacionais se tornam ainda mais relevantes (GRÖNROOS, 1994). ▪ Pode ser negativo afetando de maneira destrutiva um produto com excelente <i>core value</i> (GRÖNROOS, 2000). ▪ Pré-requisito para apropriação de valor (GANS, MACDONALD & RYALL, 2005).
Value pie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A rentabilidade da indústria depende do nível de apropriação do valor criado para os clientes, sendo que a estrutura da indústria determina com será essa divisão (PORTER, 1989). ▪ O modo como o valor é dividido entre a empresa (um preço-prêmio) e o comprador (lucros mais altos ou mais satisfação pelo dinheiro) reflete-se na margem de uma empresa [...]"(PORTER, 1989, p. 48-49). ▪ Há criação de valor e captura de valor entre diferentes <i>players</i> da indústria, enfatizando interdependência entre fornecedores e consumidores, sendo em função destas relações a fatia da torta que cada um faz e leva para casa. (BRANDENBURGER, 2002). ▪ <i>Trade-off</i> de decisões dos gestores e do processo de barganha (WENSTØP & MYRMEL, 2006).
Total value created	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soma do valor apropriado por cada parte envolvida numa transação (BRANDENBURGER & STUART, 1996). ▪ É o <i>nexus rent</i>, "[...] is the sum of all the rent in the nexus regardless of which stakeholders appropriate it". (p. 121) (COFF, 1999).

¹¹³ Convém ressaltar que Woiceshyn & Falkenberg (2008) cometem o equívoco grave de considerar que a Cadeia de Valores de Porter foi feita em 1980.

¹¹⁴ A maioria dos autores que analisam cadeia de valores confunde benefícios com valor, aqui foi retificado.

CONCEITO	Definição (continuação)
Use value	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diz respeito à qualidade percebida pelos consumidores considerando suas necessidades. É um valor subjetivo (BOWMAN & AMBROSINI, 2000). ▪ Refere-se às propriedades de produtos que provêm utilidade (BOWMAN & AMBROSINI, 2003). ▪ Benefícios do consumo por parte dos consumidores (PRIEM, 2007). ▪ Nível de qualidade podendo ser de um produto, serviço, tarefa, trabalho, etc. (LEPAK, SMITH & TAYLOR, 2007). ▪ Referente a qualidades do produto (VARGO, MAGLIO & AKAKA, 2008).
Value-in-use	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É um <i>outcome</i>, proposta ou objetivo obtido por meio do consumo do produto ou que contribui para uma tarefa, além disso, este tipo de valor inclui o fator experiência que vai além da aquisição do objeto incluindo o seu consumo ou apreciação (PAYNE & HOLT, 2001). ▪ Quando o recurso passa a ser percebido pelo cliente (GRÖNROOS, 2008). ▪ A partir do <i>valor-in-use</i>, a ser criado pelo cliente, será determinado um maior ou menor <i>value-in-exchange</i> (GRÖNROOS, 2008).
Valor percebido	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fruto de avaliação subjetiva, individual e momentânea do consumidor da utilidade de um produto, comparando o que ele percebe que oferece e o que ele percebe que recebe (ZEITHAML, 1988, <i>apud</i> RAVALD & GRÖNROOS, 1996). ▪ É uma razão entre os benefícios percebidos e os sacrifícios percebidos. (MONROE, 1991 <i>apud</i> RAVALD & GRÖNROOS, 1996). ▪ Pode ser expresso em termos monetários o quanto um cliente está disposto a pagar para ter um produto (COLLIS, 1994). ▪ Difere de um indivíduo para outro em razão dos valores pessoais, necessidades, preferências e disponibilidade de recursos financeiros (RAVALD & GRÖNROOS, 1996). ▪ A percepção vai além da aquisição, consumo e manutenção também contempla satisfação pessoal no pós-compra (HUBER, HERMANN & MORGAN, 2001 <i>apud</i> KHALIFA, 2004). ▪ É o <i>trade-off</i> entre os benefícios percebidos, conseqüências positivas, e o sacrifício percebido, conseqüências negativas (PAYNE & HOLT, 2001). ▪ O consumidor percebe aquilo que <i>wants to have happen</i> (FLINT & WOODRUFF, 2001). ▪ São baseadas em suas crenças sobre bens, necessidades, experiências, desejos e expectativas (BOWMAN & AMBROSINI, 2000). ▪ Baseado nas percepções de <i>usefulness</i> dos produtos ofertados BOWMAN & AMBROSINI (2000). ▪ Possui três elementos comuns: (1) <i>the multiple components of value</i>; (2) <i>the subjectivity of value perceptions</i>; e (3) <i>the importance of competition</i> (EGGERT & UGALA, 2002). ▪ É o imaginário baseado em informações baseados na realidade ou comunicadas pela empresa (LITTLE, 2004). ▪ Uma função: $(Core\ solution + additional\ services) / (Price + relationship\ costs)$ (GRÖNROOS, 2004). ▪ Determinado pela percepção dos clientes e não pelas empresas/fornecedores (KHALIFA, 2004). ▪ Possui três dimensões no caso B2B: Valor econômico; valor relacional/serviços suporte; e Valor técnico/core serviço (LIU, 2006).
Valor Apropriado (Capturado)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultado do poder percebido nas relações entre os atores econômicos (BOWMAN & AMBROSINI, 2000). ▪ Extrair lucro no mercado (MIZIK & JACOBSON, 2003). ▪ Depende do número de <i>claimants</i> (e <i>contributors</i>) para o value produced. (LITTLE, 2004). ▪ É distinto da criação de valor por que o valor adicionado pode não ficar retido na empresa no longo prazo (LEPAK, SMITH & TAYLOR, 2007). ▪ É o que a empresa retém pagamentos de clientes que o fazem em virtude da expectativa futura de consumo, quando a empresa recebe pagamentos de consumidores que os concorrentes planejavam receber e resistindo as pressões por pagamentos dos membros do <i>value system</i>, tanto upstream quanto <i>downstream</i> (PRIEM, 2007).

CONCEITO	Definição (continuação)
Value innovation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferta de um valor novo e ao mesmo tempo superior para o comprador em um mercado ou existente e resultando em alto desempenho (KIM & MAUBORGNE, 1999).
Value gap	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quando a percepção de valor for inferior às expectativas (EVANS & BERMAN, 2001).
Value Slippage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O valor criado por uma fonte ou um <i>stakeholder</i> será capturado por outro <i>stakeholder</i> (LEPAK, SMITH & TAYLOR, 2007). ▪ Ocorre quando “[...] <i>use value is high while exchange value is low.</i>” (p.187) (LEPAK, SMITH & TAYLOR, 2007).
Mutual Value ou Social Value	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É desenvolvido por meio do relacionamento recíproco e interativo por meio de redes da organização com seus <i>stakeholders</i> (PAYNE & HOLT, 2001), ▪ Um <i>value Exchange</i> de duas vias que fortalece o relacionamento assegurando benefícios no longo prazo para os participantes-chaves (BALLANTYNE & CHRISTOPHER, 2005). ▪ Ocorre quando o valor do produto supera os custos e o valor apropriado como parte do valor social que permanece com a empresa (RUMELT, 1980).
Valor Monetário ou Exchange Value ou Total Monetary Value	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Montante monetário relativo, resultante da troca do pagamento comparado com a oferta de outros fornecedores (LINDGREEN & WYNSTRA, 2005). ▪ Quantidade monetária paga pelo <i>use value</i> no ato da venda, não sendo transferido em processos de produção e distribuição (BOWMAN & AMBROSINI, 2000). ▪ Quantidade monetária paga por uma nova tarefa, serviço ou bem paga pelo usuário ao vendedor (LEPAK, SMITH & TAYLOR 2007). ▪ O que os clientes pagam para ter os benefícios propostos pelos produtos. (PRIEM, 2007). ▪ Valor referente à quantidade (VARGO, MAGLIO & AKAKA, 2008).
Relationship value	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O valor do relacionamento empresa-cliente prove de uma plataforma de conhecimento comum (GRÖNROOS, 2000 <i>apud</i> LINDGREEN & WYNSTRA, 2005). ▪ Valor percebido pelo consumidor ao longo do relacionamento, como o relacionamento é um processo que ocorre ao longo do tempo em vários episódios, o valor também tem essa regularidade (GRÖNROOS, 2004). ▪ A existência de relacionamento <i>creates additional value</i> para o consumidor e para o fornecedor, para isso deve ser ofertado ao consumidor segurança, sensação de controle e confiança, minimizando o risco de compra e em consequência o custo de ser consumidor (GRÖNROOS, 2004). ▪ O valor é criado por meio de interações, relacionamentos e networks, sendo que quando maior o compromisso, qualidade e intensidade entre as partes mais valor é adicionado. Em situações ou episódios isolados não ocorre criação de valor (LINDGREEN & WYNSTRA, 2005). ▪ O relacionamento tem valor para o comprador por que reduz os riscos, amplia curva de experiência e gera sinergias (LINDGREEN & WYNSTRA, 2005).
Value process/ Episode	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor percebido pelo consumidor ao longo do relacionamento, como o relacionamento é um processo que ocorre ao longo do tempo em vários episódios, o valor também tem essa regularidade (GRÖNROOS, 2004). ▪ Relação da função: (Benefícios dos episódios + benefícios do relacionamento)/(Sacrifícios do episódio + sacrifícios do relacionamento) (RAVALD & GRÖNROOS, 1996).
Valor Proprietário	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produzido internamente para o benefício da própria empresa (HENNERBERG, PARDO, MOZAS & NAUDE, 2005). ▪ Quando o valor é criado por meio de aumento de eficiência produtiva, mas esse ganho de eficiência não é repassado para o cliente e sim apropriado pela empresa (MOLLER, 2006).

CONCEITO	Definição (continuação)
Value delivery	<ul style="list-style-type: none"> ▪ São todas atividades relacionadas à disponibilização de atributos necessários para satisfação e relacionamento com cliente e construção de vantagem competitiva (WALTER & LANCASTER, 1999). ▪ Enfatiza o ponto de vista da organização. Por meio da cadeia de valor é possível visualizar a entrega de valor (PAYNE & HOLT, 2001). ▪ Depende da: 1 – Identificação o que o consumidor valoriza no presente e no futuro; 2 – Transforma o aprendizado/conhecimento do que o consumidor deseja em estratégia; 3 – Prover o valor; 4 – Comunicar o Valor; e 5 Monitorar o valor (WOODRUFF & GARDIAL, 1996). ▪ É a diferença entre os benefícios esperados pelos clientes e são os sacrifícios que podem ser expressa em valor monetário (KOTLER, 2000).
Value delivery relative	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É o valor entregue aos clientes de uma indústria, comparando-a com a oferta de outros players (LITTLE, 2004).
Valor econômico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É igual ao fluxo de caixa líquido para acionistas mais a variação no valor de mercado existente do patrimônio de diferentes acionistas (ZVIBODIE & MERTON, 1999) ▪ É criado “[...] when the present value of the cash inflows from increased revenues exceeds the present value of the cash outflows from the investment in the equipment and the associated operating costs.”(p.120) (SLATER & NAVER, 2000). ▪ É criado quando as empresas estão voltadas não apenas para os stakeholders que tem grande influência nos lucros, dando a importância aos meios (FREEMAN, WICKS & PARMAR, 2004). ▪ É o resultado do valor das ações e os dividendos, é tem origem quando com <i>costs fall and/or revenues rise</i>. (LITTLE, 2004)
Value proposition	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É uma afirmativa de como o valor deve ser entregue para os clientes, considerando tanto aspectos internos quanto externos da empresa, que envolvem atividades para produção de valor e o posicionamento na mente dos clientes (WALTERS & LANCASTER, 2000).
Resources value	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parte do valor do recurso é determinada pela demanda do que é produzido (LIPPMAN & RUMELT, 2003a). ▪ Derivam da possibilidade da empresa melhorar em relação aos seus competidores (HOOPEES, MADSEN & WALKER, 2003). ▪ É determinado diante de sua disposição para gerar oportunidades ou neutralizar ameaças ambientais externas, melhorando sua posição competitiva, reduzindo custos ou ampliando receitas, e afetando positivamente outros recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais (BARNEY & HESTERLY, 2007). ▪ Capacidade de geração de benefícios ao consumidor conduzindo a receitas gerando valor para os <i>shareholders</i> (PRIEM, 2007). ▪ É aquele que contribui através de preços Premium ou custos relativos inferiores aos competidores para os resultados de produto em dado mercado e geram <i>use value</i> (BOWMAN & AMBROSINI, 2007). ▪ Dependem da: <i>co-specialization</i>, contextualização, valor do recurso no tempo, subjetividade da percepção e análise heurísticas e do custo de aquisição ou construção (BOWMAN & AMBROSINI, 2007). ▪ São aqueles que permitem desempenhar melhor, ou de maneira mais econômica do que seus concorrentes, suas atividades. (COLLIS & MONTGOMERY, 2008). <p>Dependem dos testes: <i>Test of Inimitability, Test of Durability, Test of Appropriability, Test of Substitutability e Test of Competitive Superiority</i> (COLLIS & MONTGOMERY, 2008).</p>

CONCEITO	Definição (continuação)
Customer Value	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Derivado de uma troca de benefícios, não limitados ao produto, e custos não apenas os financeiros (BAGOZZI, 1975, <i>apud</i> PAYNE & HOLT, 2001). ▪ Resultado dos custos materiais (financeiros) e não-materiais (tempo, prestígio, etc.) percebidos e benefícios percebidos (GALE, 1994, <i>apud</i> CENGIZ & KIRKBIR, 2007). ▪ Fragmentado em: (1) Conformidade de qualidade; (2) Satisfação do Consumidor; (3) Qualidade percebida pelo mercado, (4) valor relativo aos competidores, e (5) <i>customer value management</i>. (GALE, 1994, <i>apud</i> PAYNE & HOLT, 2001). ▪ Percepções dos benefícios que superam os custos envolvidos na transação para se ter a propriedade (CHRISTOPHER, 1996). ▪ Resultado da estratégia que inclui: estabelecer objetivos mercadológicos adequados, segmentação, considerar uma fronteira de definição da indústria mais ampla, criar de uma proposição de valor que propicie uma posição de vantagem competitiva e desenvolver capacidades necessárias para atender as necessidades e entregar valor ao cliente (Slater, 1997). ▪ “[...] is a customer's perceived preference for and evaluation of those product attributes, attribute performances, and consequences arising from use that facilitate (or block) achieving the customer's goals and purposes in use situations.” (p.142) (WOODRUFF, 1997). ▪ Soma dos benefícios menos os custos na aquisição de um produto, o diferencial é a forma da operação de subtração alternativa divisão (TREACY & WIERSIMA, 1995 <i>apud</i> KHALIFA, 2004). ▪ “[...] is created when the benefits to the customer associated with a product or a service exceed the offering's life-cycle costs to the customer. Benefits are made tangible for the commercial customer through increased unit sales or increased margins. Life-cycle costs include search costs, operating costs, and disposal costs, as well as purchase price.” (p.120) (SLATER & NAVER, 2000). ▪ Inclui “[...] creating and delivering customer value’ (e.g. how companies can ‘add value’), ‘customer-perceived value’ (e.g. desired and received value at purchase and in use) and ‘value of the customer’ (e.g. customer lifetime value).” (p.159) (PAYNE & HOLT, 2001). ▪ É o resultado da equação: produto (desempenho, características/funções e inovações técnicas) + acesso (disponibilidade, suporte e canais) + Experiência (serviços, soluções, impacto no consumidor e marcar) – Custos (Preço, custo de propriedade, custos de processo e condições de pagamentos) (KOTHARI E LACKNER, 2006).
Experiential Value	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etapa do <i>customer value</i> que diz respeito a elementos simbólicos, hedônicos e estéticos (HIRSCHMAN AND HOLBROOK, 1982 <i>apud</i> PAYNE, STORBACKA & FROW, 2008). ▪ Resultante da <i>value proposition</i>, esta experiência física e mental conduz a uma avaliação que é comparada com a oferta dos concorrentes (LANNING, 1998, <i>apud</i> KHALIFA, 2004).
Possession Value	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É muito próximo do <i>value-in-use</i>, mas aplicável a produtos em que a simples posse possui significados e qualidades estéticas “that accrue to the customer through proximity and association which in a use situation can enhance or detract from self or, arguably the organization's image.” (p.163) (PAYNE & HOLT, 2001).
Consumer Surplus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É a diferença entre o que consumidor está disposto pagar (valor monetário percebido ou <i>Total monetary value</i>) e o preço de venda. O consumidor irá escolher a opção que oferecer um maior <i>surplus</i> das alternativas. (BOWMAN & AMBROSINI, 2000).
Societal Surplus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliação do conceito de <i>consumer surplus</i> para <i>societal surplus</i> no qual mais players participam na absorção do <i>surplus</i> além da empresa, os concorrentes e não-concorrentes (MIZIK & JACOBSON, 2003).

CONCEITO	Definição (continuação)
Received Value	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O valor que consumidor recebe durante o uso do produto (WOODRUFF, 1997). ▪ É a experiência de consumo (FLINT & WOODRUFF, 2001). ▪ Parte representativa dele é criada ao longo do desenvolvimento do relacionamento (PAYNE & HOLT, 2001), ▪ É um processo de avaliação concreto, baseado na experiência e reflexão. (LITTLE, 2004).
Valor Superior	<ul style="list-style-type: none"> ▪ São baseadas na Excelência operacional: Sistemas voltados para <i>cost-effectiveness</i> e velocidade; Liderança de produto; e <i>Customer intimacy</i> (TREACY & WIERSEMA, 1993, <i>apud</i> CHRISTOPHER, 1996). ▪ No que se baseia a decisão do cliente quanto ao valor de uma oferta considerando tanto os benefícios quanto os custos (ALDERSON, 1957; DRUCKER, 1973). ▪ Para o consumidor B2B, é essencial para criar e manter relacionamentos de longo-prazo entre cliente-fornecedor por meio de diferentes dimensões da criação de valor nos diversos estágios do ciclo (EGGERT, ULAGA & SCHULTZ, 2006). ▪ Depende da mudança de orientação estratégica do <i>market driven</i> (<i>reactive business logic, customer-led</i> para <i>market driving</i> (<i>proactive business logic, changing the rules of the market</i>) com objetivo de “<i>create superior new customer Value</i>” por meio das competências (BERGHMAN, MATTHYSSENS & VANDENBEMPT, 2006).
Customer Lifetime Value	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É o valor monetário do cliente, de acordo com essa visão o cliente é um ativo. E a retenção dos mesmos representa maior lucratividade e, ao mesmo tempo, que reter alguns clientes pode destruir valor (LINDGREEN & WYNSTRA, 2005).
Corporate Value / Value assessment	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor que atende a cada <i>stakeholder</i>¹¹⁵ (WALTERS & LANCASTER, 2000).
Monetary value system	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representa a razão de ser de uma empresa em um sistema Capitalista no qual é demonstrado o fluxo monetário entre organização, acionistas, competidores e clientes. O principal desafio é a adequação dos interesses, fator que irá determinar a sua competitividade, e principalmente conseguir realizar tanto a entrega de uma oferta superior para os clientes como satisfazer os acionistas com o retorno exigido melhor do que os concorrentes o fazem. (FEURER & CHAHARBAGHI, 1995).
Value system of offerings	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É o fluxo de bens e serviços a partir dos insumos dos fornecedores, os quais as empresas adicionam valor e vendem aos clientes. O diferencial é fazer melhor que os concorrentes (FEURER & CHAHARBAGHI, 1995).
Value system of stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É a relação entre a empresa e os <i>stakeholders</i>¹¹⁶ internos e externos. Os autores consideram que esse sistema na influencia diretamente a entrega de valor, no entanto eles afirmam que esse sistema também influencia as forças, fraqueza, oportunidade e ameaças da organização (FEURER & CHAHARBAGHI, 1995).
Value co-creation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É baseado nas experiências além dos serviços e bens. “<i>The value co-creation process involves the supplier creating superior value propositions, with customers determining value when a good or service is consumed.</i>” (p.84) (PAYNE, STORBACKA & FROW, 2008). ▪ Baseado em um dos pilares da <i>service-dominant (S-D) logic</i> é a proposição de que o cliente é co-criador de valor (PAYNE, STORBACKA & FROW, 2008).
Desired value	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Benéficos e Custos que o consumidor deseja receber dos fornecedores ao consumir produtos baseando-se em atributos e consequências monetárias e não-monetárias (FLINT & WOODRUFF, 2001). ▪ Muda constantemente (FLINT & WOODRUFF, 2001).

¹¹⁵ Cabe ressaltar que Walters & Lancaster (2000), cometeram um equívoco de chamar stakeholders o que deveria ser *shareholders*.

¹¹⁶ Incluem instituições e indivíduos afetados pela existência da empresa.

CONCEITO	Definição (continuação)
Valor utilitário / Valor racional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parte utilitária do valor (GROTH 1994 <i>apud</i> KHALIFA, 2004) ▪ Refere à solução de problemas e satisfação das necessidades (HIRSCHMAN & HOLBROOK, 1982 <i>apud</i> PAYNE, STORBACKA & FROW, 2008).
Exclusive value Premium	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O que excede o valor utilitário por meio de fatores psíquicos de origem interna e externa, real ou percebida (GROTH 1994 <i>apud</i> KHALIFA, 2004).
Value space	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É a dimensão da oportunidade de criar valor a partir da reconfiguração dos processos do negócio (FREEMAN & LIEDTKA, 1997)
Core value	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principais benefícios e custos do produto (GRÖNROOS, 2000).
Valor Ampliado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entendimento de quais os benefícios e custos ampliados (serviços e produtos agregados) de um produto (GRÖNROOS, 2000).
Value magnifiers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fruto da interação empresa-cliente e não do produto ofertado, esse valores podem ampliar o valor percebido em outras dimensões ou etapas do processo decisório (KHALIFA, 2004).
Value diminishers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fruto da interação empresa-cliente e não do produto ofertado, esse valores podem reduzir o valor percebido em outras dimensões ou etapas do processo decisório (KHALIFA, 2004).

Quadro 2: Resumo conceitos de valor

2.9 Proposição de Esquema Conceitual

Diante da grande quantidade de conceitos listados na revisão de literatura, buscou-se uma maneira de reduzir o número de conceitos para que fosse possível trabalhar os dados. Para isso, foram agrupados os conceitos em respectivos constructos - que segundo Cooper & Schindler (2002) é uma imagem para determinar uma pesquisa – de forma que complemente as contribuições de diversos autores para que a teoria e a prática possam evoluir a passos mais largos. Esses constructos seriam o que Remenyi, Willians, Money & Swartz (1998), identificam como as prováveis variáveis que explicam o fenômeno estudado. Aqui demonstrado como Esquema Conceitual.

Será feita uma definição constitutiva na qual a definição de um conceito emerge da revisão teórica utilizada. E em seguida uma definição operacional para verificar como este termo será identificado e medido em um novo contexto ambiental (VIEIRA, 2006). A seguir é demonstrada uma síntese do agrupamento por palavras-chaves e proximidade conceitual dos principais conceitos de valor¹¹⁷. Sendo possível visualizar as classificações dos conceitos. O nível um é a definição de “valor” que é o tema deste trabalho e que tem sua importância e relevância comprovada. O nível dois é composto apenas pelo conceito “criação de valor”. Pode-se notar que criação de valor é um conceito muito amplo que

¹¹⁷ Ver Procedimentos Metodológicos

abrange diversos outros, o que determinou a criação de um nível apenas para esse conceito. Outro fator para esta escolha é o fato de autores mencionados neste trabalho mencionarem a importância de *value-creating strategies*. O nível três foi subdividido em seis grupos. Os conceitos de valor foram divididos pela aderência a cada um desses grupos. Cabe, ressaltar que alguns conceitos poderiam pertencer a mais de um grupo por apresentar pontos semelhantes, nestes casos o autor da pesquisa manteve um pensamento não coerente com o cartesiano, de apenas uma classificação correta.

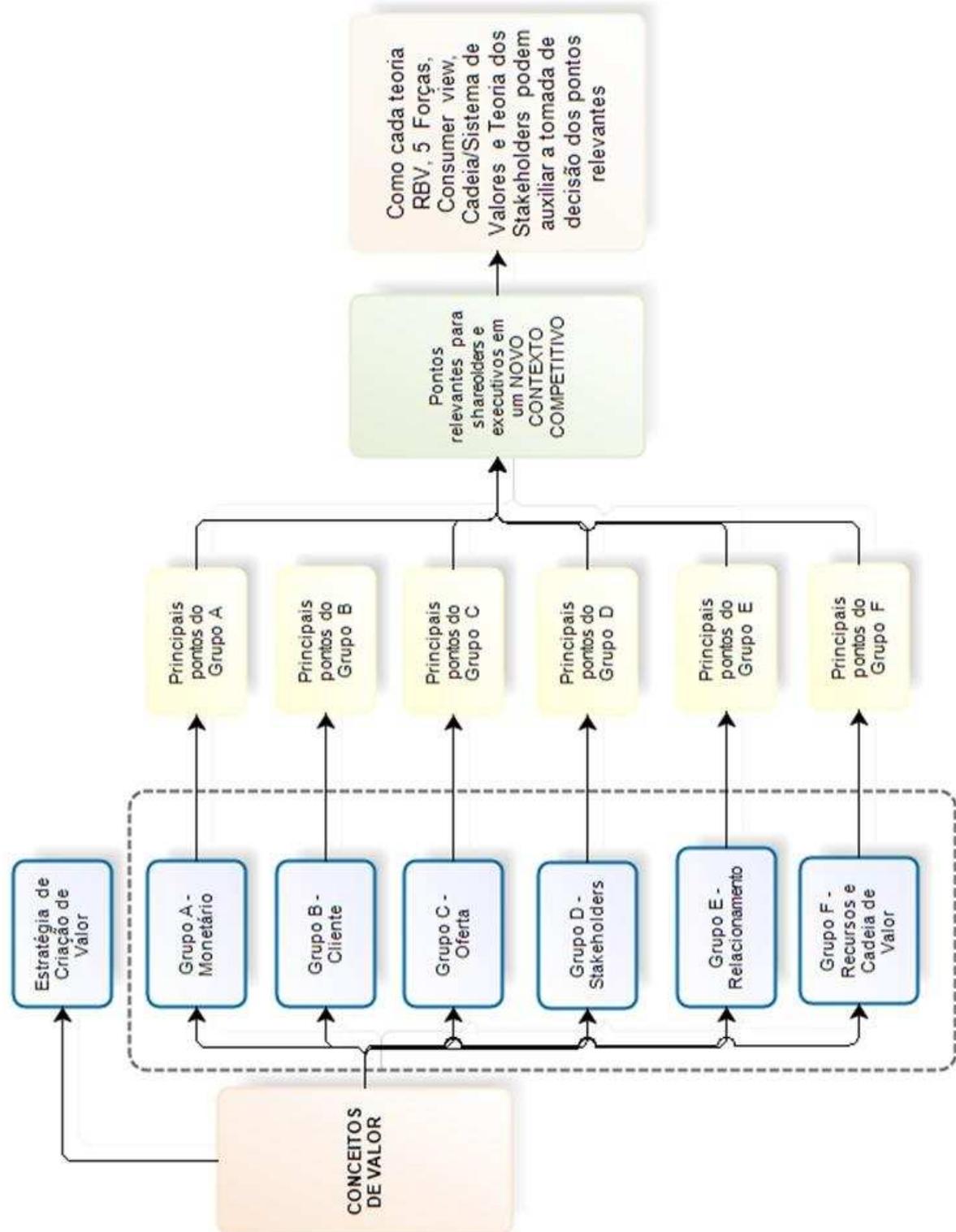


Figura 3: Esquema Conceitual.

O Grupo A, denominado Monetário, diz respeito aos conceitos de valor relativos a transações econômicas, distribuições e participações de mercado ambas envolvendo fluxos de monetários (meios de pagamento).

O Grupo B, denominado Cliente, se deve ao fato de este ser notoriamente considerado um dos principais *stakeholders* da empresa e ser o principal das estratégias de marketing. Agrupa os conceitos relacionados à qualidade, utilidade, finalidade, percepção de valor, processo decisório de compra e dissonância cognitiva.

O Grupo C, denominado Oferta, contempla dois pontos do que a empresa oferece aos seus clientes: o produto central que se refere ao núcleo do produto e ao produto ampliado; e também se refere aos conceitos relativos à proposição de posicionamento.

O Grupo D, denominado *Stakeholders*, contempla os conceitos de valor que consideram *stakeholders* que não têm grande influência direta nos lucros e também aqueles que ampliam o número de atores para um escopo além da cadeia e da estrutura da indústria.

O Grupo E, denominado Relacionamento, contempla os conceitos relacionados à *SD Logic*¹¹⁸ que é uma visão de marketing de serviços muito influenciada pela escola nórdica e que tem entre os seus pontos principais a experiência e o relacionamento.

O Grupo F, denominado Recursos e Atividades, contempla os conceitos relacionados aos conceitos de processos internos, capacidades e recursos.

Os grupos acima foram listados na tabela a seguir. Na qual observamos os conceitos que compõe cada grupo. Além disso, extraiu os principais pontos dos conceitos de cada grupo que foram considerados relevantes em um novo contexto competitivo.

¹¹⁸ Lógica dominante de serviços.

Níveis	Nome	Conceitos abordados	Principais pontos
Nível Um	Valor	Valor	
Nível Dois	Criação de Valor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor Criado 	<p>I Inovações incrementais e de ruptura</p>
Nível Três	Grupo A - Monetário	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Value pie ▪ Valor apropriado ▪ Value slippage ▪ Valor monetário ▪ Valor econômico ▪ Consumer surplus ▪ Monetary value system 	<p>II Soma do valor monetário de um sistema</p> <p>III Distribuição do valor monetário na indústria e na cadeia</p> <p>IV Surplus</p> <p>V Valor Econômico</p>
	Grupo B - Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Use value ▪ Value-in-use ▪ Valor percebido ▪ Value gap ▪ Customer value ▪ Valor de posse ▪ Valor recebido ▪ Valor desejado 	<p>VI Qualidade e Utilidade do produto percebida no consumo ou experiência</p> <p>VII Atingimento da proposta do cliente</p> <p>VIII Diferença entre os benefícios e sacrifícios esperados pelos clientes.</p> <p>IX Como o cliente deseja, recebe e percebe o valor.</p>
	Grupo C – Oferta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinação de valor ▪ Value innovation ▪ Proposição de valor ▪ Valor entregue ▪ Valor entregue relativo ▪ Valor superior ▪ Valor adicionado ▪ Valor utilitário ▪ Core value ▪ Exclusive value ▪ Premium ▪ Valor ampliado 	<p>X Qual equação de valor deve ser ofertada</p> <p>XI Posicionamento</p> <p>XII Nova oferta</p> <p>XIII Oferta superior</p>
	Grupo D - Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor total criado ▪ Sistema de valor ▪ Mutual value ▪ Valor econômico 2 (social) ▪ Societal surplus ▪ Corporate value / value assessment ▪ Value system of stakeholders ▪ Value space 	<p>XIV Distribuição do montante monetário entre os stakeholders</p> <p>XV Configuração da empresa considerando stakeholders</p> <p>XVI Relacionamento ganha-ganha c/ Stakeholders</p> <p>XVII Olhar além dos lucros</p>

Níveis	Nome	Conceitos abordados	Principais pontos
Nível Três (cont.)	Grupo E - Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor de relacionamento ▪ Valor de episódios ▪ Experiential value ▪ Customer lifetime value ▪ Value co-creation ▪ Value magnifiers ▪ Value diminishers 	<p>XVIII Relacionamento</p> <p>XIX Experiências proporcionadas</p> <p>XX Co-criação de valor</p>
	GRUPO F - Recursos e Atividades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadeia de valores ▪ Valor proprietário ▪ Valor dos recursos ▪ Value system of offerings 	<p>XXI Configuração atividades internas para benefício da empresa e do cliente</p> <p>XXII Determinação do valor dos recursos</p>

Quadro 3: Agrupamento: Grupos Conceituais

Combinaram-se os principais pontos com as principais conceituações que deu origem aos aspectos. Que resultaram na formulação do questionário.