

Resource-Advantage Theory: Como a Teoria de Marketing Explica as Estratégias Competitivas das Firms.

Autoria: Ricardo Messias Rossi, Andrea Lago da Silva

Resumo:

O objetivo deste artigo é discutir teoricamente algumas interações existentes entre conceitos discutidos pela literatura de Marketing e a estratégia competitiva das firms. Para isso é utilizado o modelo de competição proposto pela Resource-Advantage Theory. Em especial, foram relacionados com a estratégia competitiva das firms os conceitos de segmentação, recursos, valor, vantagem competitiva e desempenho das organizações. Inicialmente são apresentados os fundamentos da Resource-Advantage Theory. Em seguida a estratégia competitiva é relacionada com conceitos de marketing. Finalmente o estudo apresenta as conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras. Entre outros aspectos, a discussão teórica evidenciou a necessidade de combinação das análises de segmentos de mercado com grupos estratégicos e competências organizacionais. Foi apresentada a necessidade de inserir com maior ênfase a análise de custos para a formação de uma oferta de valor superior. Foi identificada a necessidade de ferramentas de análise mais avançadas para a operacionalização da análise de recursos devido à questão da dificuldade de observação dos recursos valiosos que sustentam uma posição de vantagem competitiva. Sugere-se a verificação da relação entre vantagem competitiva e desempenho financeiro superior.

1. Introdução

O processo de competição, entre firms ou entre países, tradicionalmente foi objeto de estudo de teorias ligadas a Economia. O processo de elaboração e implementação de estratégias pelas firms, por sua vez, foi amplamente discutido por teorias ligadas com Administração de Empresas. Entre os diferentes níveis de decisões estratégicas das firms (corporativa, competitiva ou funcional) é na estratégia competitiva das organizações que a interação entre os conhecimentos relacionados com estratégia e competição é mais necessária.

A *Resource-Advantage Theory* (RAT) foi seminalmente apresentada pelo artigo de Hunt & Morgan (1995) e, posteriormente, melhor detalhada pelo trabalho de Hunt (2000a), com intuito de explicar o processo de competição das firms por meio da combinação de diversas linhas teóricas pré-existentes. A utilização de diversos conceitos discutidos pela literatura de Marketing como base para explicação do processo de competição foi uma das contribuições obtidas pelo modelo proposto pela RAT. Visando aprofundar a discussão iniciada por Hunt & Morgan (1995), esse artigo tem como objetivo discutir teoricamente algumas interações existentes entre conceitos discutidos pela literatura de Marketing e a estratégia competitiva das firms. Em especial, serão discutidos os conceitos de segmentação, recursos, valor, vantagem competitiva e desempenho das organizações.

A segunda seção deste artigo apresenta a RAT, seus antecedentes e contribuições. A terceira seção discute a relação entre conceitos de Marketing e a estratégia competitiva das firms. Por fim, a quarta seção apresenta as conclusões, limitações e sugestões para novos estudos.

2. A Resource-Advantage Theory (RAT)

A RAT pode ser classificada como evolucionária, causadora de desequilíbrio (*desequilibrum-provoking*), sem estágio final (*nonconsummatory*) e interdisciplinar. Ela é evolucionária porque possui unidades de seleção relativamente duráveis e hereditárias (no caso as unidades são os recursos organizacionais e a própria firma) e um processo de seleção

que envolve a luta pela existência (no caso esse processo é a própria competição entre as firmas por vantagens comparativas em recursos), conforme taxonomia proposta por Hodgson (1993). Ela implica em desequilíbrio porque as firmas constantemente disputam vantagens comparativas em recursos que propiciarão uma posição de vantagem competitiva no mercado e conseqüentemente desempenho financeiro superior (HUNT, 2000a). Como esse processo é constante, com uma firma reagindo às ações das demais, o desequilíbrio é sempre provocado. A competição entre firmas não possui um estágio final, pois o processo de mudança é infinito. Por último, ela é interdisciplinar porque engloba conhecimentos de diversas disciplinas, em especial Economia, Administração, Sociologia e Marketing (HUNT, 2001). Dentro dessa interdisciplinaridade, as principais teorias e suas respectivas implicações para a RAT são apresentadas no Quadro 1.

QUADRO 1 - As origens da *Resource-Advantage Theory* (RAT).

Teoria	Implicações
1.Economia Evolucionária	Competição é um processo evolucionário e em desequilíbrio. As firmas têm competências heterogêneas. Pode ocorrer <i>path dependence</i> .
2.Economia Austríaca	Competição é um processo de descoberta e conhecimento. Mercados estão em desequilíbrio. Empreendedorismo é importante. Valor é subjetivo. Recursos também podem ser intangíveis.
3.Teoria da Demanda Heterogênea	Demanda dentro de uma indústria pode ser heterogênea. Fornecimento heterogêneo é natural. “Produto” deve ser definido de forma ampla.
4.Teoria da Vantagem Diferencial	Competição é (a) dinâmica, (b) iniciatória ou defensiva e (c) envolve a luta por vantagens. Equilíbrio geral é um inapropriado ideal de bem-estar.
5.Tradição Histórica	A história é um fator importante. Firms são entidades situadas em um espaço e tempo. As instituições influenciam o desempenho econômico.
6.Economia da Organização Industrial	O objetivo das firmas é obter desempenho financeiro superior. Posições de mercado determinam um desempenho relativo. Competidores, fornecedores e clientes influenciam o desempenho.
7. Tradição Baseada em Recursos	Recursos podem ser tangíveis ou intangíveis. Firms são combinações historicamente situadas de recursos imperfeitamente móveis e heterogêneos.
8.Tradição Baseada em Competências	Competição gera desequilíbrio. Competências são recursos. A renovação das competências estimula a inovação proativa. Firms aprendem com a competição. Firms estão embutidas em um contexto social.
9.Economia Institucional	Competição gera desequilíbrio. “Capital” não é constituído somente por recursos físicos. Recursos são capacidades.
10.Economia dos Custos de Transação	Ocorre o oportunismo. Muitos recursos são específicos. Os recursos específicos das firmas são importantes.
11.Sociologia Econômica	Instituições podem ser variáveis independentes. Relações sociais podem ser recursos. O sistema econômico está inserido em um contexto.

Fonte: Adaptado e traduzido pelos autores a partir de Hunt (2000a).

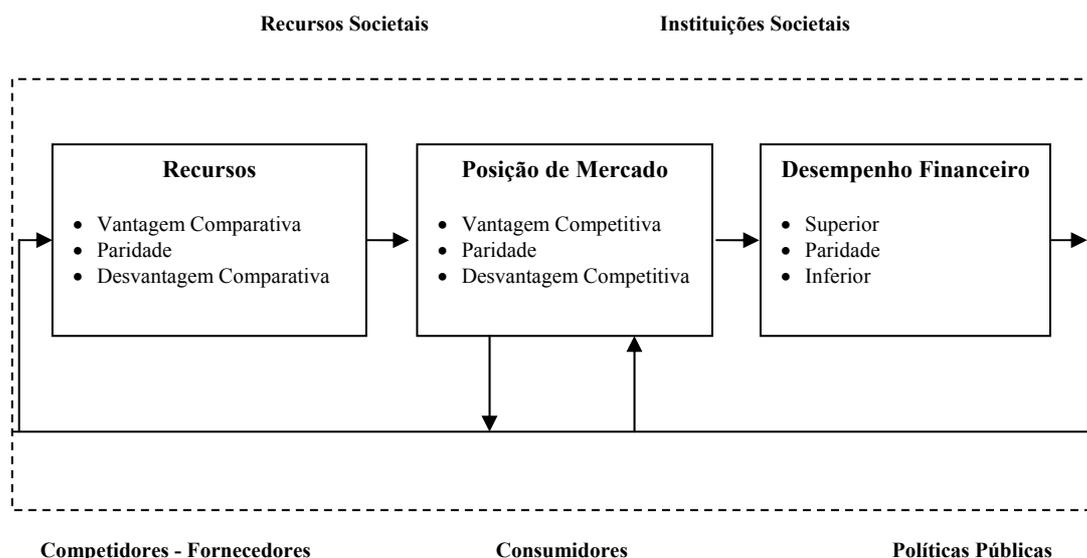
As premissas da RAT foram desenvolvidas a partir das teorias apresentadas no Quadro 1. A partir do artigo publicado por Hunt & Morgan (1995), a RAT foi discutida e aprimorada em uma seqüência de publicações (HUNT, 1995; HUNT & MORGAN, 1996; HUNT, 1997a; HUNT, 1997b; HUNT, 1997c; HUNT, 1997d; HUNT & MORGAN, 1997; HUNT, 1998; HUNT, 1999; HUNT, 2000b; HUNT & LAMBE, 2000; HUNT, 2001; HUNT & ARNETT, 2001; HUNT & DUHAN, 2002; MORGAN & HUNT, 2002; HUNT & ARNETT, 2004; HUNT & DEROZIER, 2004). No entanto, a descrição mais detalhada da RAT é encontrada no livro intitulado “*A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity,*

Economic Growth” (HUNT, 2000a). As nove premissas básicas da RAT, segundo Hunt & Morgan (1997) são:

- (P1): a demanda é heterogênea entre indústrias e também heterogênea dentro das indústrias, além de ser dinâmica;
- (P2): a obtenção de informações pelos consumidores é imperfeita e custosa;
- (P3): a motivação humana é influenciada (pelos códigos morais pessoais) pela busca do interesse pessoal;
- (P4): o objetivo das firmas é obter desempenho financeiro superior;
- (P5): a obtenção de informações pelas firmas é imperfeita e custosa;
- (P6): os recursos das firmas são financeiros, físicos, legal, humanos, organizacionais, informacional e relacional;
- (P7): os recursos são heterogêneos e imperfeitamente móveis;
- (P8): a função da administração é reconhecer, entender, criar, selecionar, implementar e modificar estratégias; e
- (P9): as dinâmicas competitivas provocam o desequilíbrio (*desequilibrium-provoking*), prevalecendo inovações endógenas.

A competição é uma constante luta pela obtenção de vantagens comparativas que propiciarão uma posição de vantagem competitiva no mercado e conseqüentemente desempenho financeiro superior, conforme mostrado na Figura 1 (HUNT, 2000a).

Posições de vantagem (ou desvantagem) competitiva resultarão em desempenho financeiro superior (ou inferior). As firmas podem obter uma posição de vantagem competitiva quando possuem uma gama de recursos que permitam entregar para um determinado segmento de mercado uma oferta de (a) valor superior percebido e/ou (b) produzida com custos mais baixos (HUNT, 2000a). Esse processo de disputa por posições de vantagem competitiva é influenciado por variáveis externas, especialmente as políticas públicas, os consumidores, os fornecedores e competidores, os recursos e as instituições da sociedade. Assim, segundo esses autores, nove posições de mercado são possíveis (Figura 2).



Nota: Competição é a força de desequilíbrio, um processo dinâmico que consiste na constante disputa entre as firmas por uma vantagem comparativa em recursos que irá gerar uma posição de vantagem competitiva no mercado e, por meio dessa, desempenho financeiro superior. As firmas aprendem com a competição pelo *feedback* gerado pelo desempenho financeiro, sinalizado pela posição de mercado, que respectivamente sinaliza os recursos relativos.

Fonte: Traduzido pelos autores a partir de Hunt (2000a: 136).

FIGURA 1 – A Resource-Advantage Theory representada esquematicamente.

		Recursos Relativos: Criação de Valor (Eficácia)		
		Inferior	Paridade	Superior
Recursos Relativos: Custo para produzir Valor (Eficiência)	Inferior	1 Posição Indeterminada	2 Vantagem Competitiva	3 Vantagem Competitiva
	Paridade	4 Desvantagem Competitiva	5 Posição de Paridade	6 Vantagem Competitiva
	Superior	7 Desvantagem Competitiva	8 Desvantagem Competitiva	9 Posição Indeterminada

Nota: A posição de mercado de vantagem competitiva identificada na célula 3 é resultante da situação da firma em relação aos seus competidores, possuindo uma gama de recursos que possibilitam a disponibilidade de uma oferta para determinado segmentos de mercado percebida como (a) sendo de valor superior e (b) produzida com menos custos.

Fonte: Traduzido pelos autores a partir de Hunt (2000a: 137).

FIGURA 2 - Matriz das posições competitivas.

As células de números 2, 3 e 6, indicam posições de vantagem competitiva. A célula 3 indica uma posição competitiva ideal para uma firma, onde as vantagens comparativas em recursos conseguem produzir valor superior com menos custo. As células 2 e 6 indicam respectivamente uma vantagem em custo e em geração de valor, o que correspondem respectivamente as estratégias de liderança em custo total e diferenciação, conforme proposto por Porter (1980). Já as células de números 4, 7 e 8, indicam posições de desvantagem competitiva, indicando a inabilidade da firma na combinação de recursos o que conseqüentemente resultará em retornos inferiores. As posições indicadas nas células 1 e 9 correspondem a uma situação indeterminada, onde a vantagem comparativa, em valor ou custo, pode gerar retornos superiores, similares (paridade) ou inferiores. Por último, a célula 5 corresponde a uma posição de paridade, sendo a situação de mercado explicada em parte pela Teoria da Competição Perfeita (HUNT, 2000a). As principais contribuições geradas pela RAT são apresentadas no Quadro 2.

QUADRO 2 - As principais contribuições geradas pela RAT.

Contribuições da <i>Resource-Advantage Theory</i>
Contribui para explicar a diversidade existente entre firmas.
Realiza uma predição correta sobre a diversidade entre os desempenhos financeiros das empresas.
Contribui para explicar as diferenças observadas em qualidade, inovação e produtividade entre economias de mercado e economias controladas.
Mostra porque a competição em economias de mercado é um processo dinâmico.
Incorpora a Teoria Baseada nos Recursos (<i>Resource-based Theory</i>).
Incorpora a Teoria das Competências (<i>Competence View</i>).
Mostra que o processo de competição não é infinito e gera o desequilíbrio.
Explica que o processo de competição é de descoberta e conhecimento.
Contribui para explicar porque as relações sociais constituem um recurso.
Mostra como os efeitos da <i>path dependance</i> podem ocorrer.
Expande o conceito de “capital”.
Prediz que o progresso tecnológico domina a relação entre capital físico e trabalho.
Prediz que aumento no crescimento econômico causa aumento nos investimentos.
Prediz que a maior parte do progresso tecnológico que direciona o avanço econômico é endógena e devido às ações de empresas com fins lucrativos.
Prediz que a competição pode prevenir a estagnação econômica.
Fornecer fundamento teórico para explicar porque as instituições formais que defendem o direito de propriedade e a liberdade econômica estimulam o crescimento econômico.
Fornecer fundamento teórico para explicar porque as instituições informais que promovem a confiança social estimulam o crescimento econômico.
Incorpora a competição perfeita como um caso especial dentro do modelo geral de competição.
Fornecer subsídio para políticas públicas.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Hunt (2000a).

3. Conceitos de Marketing e a Estratégia Competitiva das Firmas

3.1. Segmentação de Mercado e a Estratégia Competitiva

A RAT concorda com o conceito amplo de “produto” (oferta ao mercado) discutido pela Teoria da Demanda Heterogênea. Para a RAT, um “produto” (oferta ao mercado) é composto por uma gama de atributos (tangíveis e intangíveis; objetivos e subjetivos) valorizados diferentemente por cada consumidor (HUNT, 2000a). Assim, diferentes firmas em uma mesma indústria podem elaborar diferentes ofertas para um mesmo mercado-alvo, sendo que aquela que conseguir oferecer a oferta de maior valor para este mercado, obterá uma posição de vantagem competitiva e conseqüentemente, desempenho financeiro superior em relação aos demais concorrentes. Assim, a heterogeneidade dentro de uma indústria é ao mesmo tempo um problema e uma oportunidade para as empresas. McCarthy (1960) propõe que o desenvolvimento das ofertas de uma empresa deverá iniciar com a análise do comportamento dos consumidores, passando pela segmentação de mercados e finalizando com a identificação de mercados-alvo.

Conforme proposto pela oitava premissa da RAT, a função da administração é reconhecer, entender, criar, selecionar, implementar e modificar estratégias. Para RAT a função da administração de uma empresa está relacionada com as escolhas estratégicas que permitam o desempenho financeiro superior da firma por meio da obtenção de uma posição de vantagem competitiva no mercado. As decisões estratégicas (para as unidades de negócio) incluem a segmentação de mercado, elaboração de ofertas adequadas e o desenvolvimento dos recursos necessários para produzir estas ofertas.

Hunt & Arnett (2004) discutem o processo de segmentação de mercado como um componente estratégico para as firmas, sob o “ponto-de-vista” da RAT. Para esses autores, a segmentação de mercado é uma atividade resultante da demanda heterogênea existente dentro das indústrias. Cadeaux (2004) crítica o texto de Hunt & Arnett (2004) por considerá-lo muito

simplista em relação às discussões realizadas sobre demanda de mercado, custos dos recursos e obtenção de vantagens comparativas, o conceito de vantagem competitiva e até a própria definição de segmentação de mercado, cujo autor considera que foi usada equivocadamente no texto de Hunt & Arnett (2004).

As firmas podem obter uma posição de vantagem competitiva de diferentes formas. A vantagem competitiva pode ser obtida pela combinação entre benefícios e custos. Assim, uma empresa pode gerar valor agregando benefícios proporcionalmente superiores a geração de custos ou diminuindo custos em uma proporção superior a redução de benefícios. Dessa forma, em um mesmo mercado, duas diferentes firmas podem desfrutar simultaneamente de posições de vantagem competitiva, sendo uma baseada na diferenciação da oferta e outra na liderança em custo total, conforme proposto por Porter (1985).

Nesse sentido, em muitos casos, devido à heterogeneidade das empresas participantes em uma indústria, faz mais sentido pensar em estratégia competitiva em termos de grupos estratégicos, ou seja, ao invés de limitar-se a segmentação de mercado também é importante identificar um grupo de firmas em uma indústria que seguem uma estratégia de negócio relativamente semelhante em dimensões como: especialização, identificação de marca, qualidade do produto e tecnologias utilizadas.

Wright *et al* (1995) concluíram que a orientação da empresa interfere na obtenção de vantagem competitiva. Olusoga *et al* (1995) relacionam os conceitos de grupos estratégicos e de barreiras à mobilidade com a obtenção de vantagem competitiva. Nesse estudo os autores concluíram que a análise de grupos estratégicos é útil para identificar as firmas que obtiveram vantagem competitiva em uma indústria. Os autores ainda concluíram que ao longo do tempo as condições de mercado mudaram e com essas mudanças algumas firmas mantiveram a posição de vantagem competitiva enquanto outras não, portanto, as condições de mercado e as variáveis que permitem uma posição de vantagem competitiva não são estáveis. Rouse & Daellenbach (1999) também consideram a análise de grupos estratégicos importante para o entendimento da vantagem competitiva.

Conclui-se que embora importante, a segmentação de mercado fornece poucos subsídios para definição de estratégias competitivas se usada de forma isolada. O processo de elaboração de estratégias competitivas deve englobar além da segmentação de mercados, as análises de grupos estratégicos e de competências da firma.

3.2. Valor da Oferta e a Estratégia Competitiva

Para a RAT, “valor” refere-se a relação de todos os benefícios que os consumidores percebem em uma oferta de uma empresa em relação aos custos percebidos desta oferta (HUNT, 2000a). Uma oferta de valor superior relativo é aquela percebida pelo consumidor como a “que vale mais” (HUNT, 2000a). Assim, o valor percebido em uma oferta será um importante direcionador das preferências e escolhas dos consumidores em um determinado mercado. Conforme discutido por Block (1988), as diferenças entre ofertas não estão limitadas aos produtos físicos em si, mas também aos atributos subjetivos valorizados de forma distinta por cada consumidor. Nesse ponto a RAT insere em seu modelo o conceito de “valor” amplamente discutido na teoria de Marketing. Kotler (2002) propõe que “valor” para o cliente é uma relação entre benefícios (práticos e emocionais) e custos (financeiro, psicológico, tempo e energia). Assim, o valor de um produto não pode ser determinado apenas por critérios objetivos, existindo aspectos subjetivos, que variam de cliente para cliente, sendo esses aspectos considerados pela RAT.

Walters & Lancaster (2000) oferecem considerações para três aspectos relacionados com “valor”. Primeiro, o valor é determinado pela combinação dos benefícios entregues ao cliente menos o custo total da aquisição desses benefícios entregues, então, valor é a relação

entre benefícios e custos da oferta. Segundo, o valor relativo é a satisfação percebida obtida pelo consumidor a partir de alternativas de valor oferecidas, em outras palavras, é a comparação, em termos de valor, de várias ofertas existentes. Terceiro, a proposição de valor é a declaração, por parte da firma, da quantidade de valor que deverá ser entregue ao cliente, em outras palavras, é a definição que a firma faz do valor da oferta que será disponibilizada no mercado ou para um consumidor específico. Dessa forma, para obter uma posição de vantagem competitiva no mercado, a firma precisa gerar uma oferta de valor relativamente mais alto em relação às ofertas dos concorrentes.

Esses três aspectos discutidos por Walters & Lancaster (2000) mostram a dinâmica do gerenciamento do valor da oferta pelas empresas. É preciso identificar as fontes de geração de benefícios e custos pela empresa, combiná-las e compará-las com as ofertas dos concorrentes e, por fim, definir qual a melhor tática de valor para a empresa.

Hunt (2000a) propõe que uma posição de vantagem competitiva é obtida por uma firma de três formas: (1) sendo mais eficaz na criação de valor (aumentando os benefícios em uma proporção maior que os custos); (2) criando valor de forma mais eficiente (reduzindo custos em uma proporção superior a redução de benefícios); (3) sendo eficaz e eficiente (aumentando os benefícios e diminuindo os custos simultaneamente). Após adquirir uma oferta, o consumidor desfrutará de um sentimento de satisfação caso o valor observado naquela oferta seja igual ou superior ao valor esperado e, um sentimento de insatisfação, caso o contrário ocorra (KOTLER, 2002). Portanto, tanto do ponto de vista da empresa, quanto do consumidor, benefícios e custos serão as medidas de valor.

Uma função importante da administração é identificar quais benefícios e custos devem ser inseridos ou retirados da oferta. Da mesma forma que investir apenas em benefícios, negligenciando custos não é uma boa alternativa, o contrário também é verdadeiro. Dessa forma, entregar mais benefícios e com maiores custos, ou, diminuir os custos também diminuindo os benefícios, pode manter o valor da oferta inalterado (RAVALD & GRONROOS, 1996).

A criação de valor depende da geração de benefícios e da redução de custos. Ravald & Gronroos (1996) enfatizam o foco excessivo, principalmente na literatura de Marketing, na criação de benefícios ao consumidor sem uma respectiva análise do impacto em custos. Monroe (2002) indica que em muitos casos os consumidores são mais sensíveis à redução de custos do que ao aumento de benefícios. Dessa forma, Ravald & Gronroos (1996) criticam o popular modelo de qualidade, SERVQUAL, proposto por Parasuraman *et al* (1988), por esse não incluir em seu escopo, aspectos relacionados com os custos que os consumidores estão dispostos a aceitar para uma determinada oferta.

Carrillat *et al* (2004) discutem três estágios que as empresas podem ter de orientação ao cliente: Orientação ao Mercado (*Market Orientation*); Dirigidas pelo Mercado (*Market-driven*); Dirigindo o Mercado (*Market-driving*). A Orientação para o Mercado indica empresas que continuamente coletam informações sobre as necessidades dos clientes e as competências dos competidores, utilizando essas informações para criar ofertas de valor superior (KOHLI & JAWORSKI, 1990; NARVER & SLATER, 1990). As empresas dirigidas pelo mercado, além de analisar consumidores e competidores, alinham suas estratégias com as percepções de vários *stakeholders*, ou seja, alinham as necessidades dos *stakeholders* às características do mercado (JAWORSKI *et al*, 2000). Por fim, firmas orientadas para “dirigir” ou “influenciar” o mercado (*Market-driving*) são aquelas que além de conhecer as necessidades dos clientes e *stakeholders* e, as competências dos competidores, são capazes de implementar ações capazes de modificar o comportamento do mercado. Essa dinâmica é justamente a proposta defendida pela RAT, onde o *feedback* gerado pela posição de (des)vantagem competitiva induz as modificações no comportamento das empresas e, assim, a

competição gera desequilíbrio, tanto por ações proativas quanto reativas implementadas pelos competidores.

3.3 Recursos e a Estratégia Competitiva

Segundo Peteraf & Bergen (2003), a premissa central da *Resource-Based View* (RBV) é que as firmas rivais competem com base em seus recursos e capacidades. A abordagem da organização como sendo um agrupamento de “recursos”, exaustivamente discutida pela (RBV), mostrou-se mais fértil no campo teórico do que do ponto de vista prático (CONNOR, 2002). Klein (2002) ofereceu uma possibilidade para solucionar o problema: utilizar a dinâmica da competição para explicar as implicações estratégicas do conceito de “recursos”. Hunt (2000a) fez isso no sentido contrário, usou o conceito de recursos para gerar a RAT, inserindo aspectos de Marketing para a compreensão do processo de competição entre firmas.

Em síntese, segundo a RBV, as firmas competem por recursos críticos que geram e mantêm posições de vantagem competitiva, sendo que as atividades de identificação e desenvolvimento destes recursos são fundamentais para as organizações (FAHY, 1999). Assim como a RBV, a RAT considera as firmas como uma combinação de recursos (tangíveis e intangíveis) heterogêneos e imperfeitamente móveis, que melhoram a eficiência e/ou eficácia de uma oferta por meio de criação de valor ou redução de custos (HUNT, 2000a).

Segundo a RAT, todos os recursos da empresa se enquadram em sete categorias: (1) financeiros; (2) físicos; (3) legal; (4) humano; (5) organizacional; (6) informacional; (7) relacional. Independente da categoria, a capacidade de uma combinação de recursos sustentar uma posição de vantagem competitiva está diretamente relacionada com a dificuldade de imitação dessa combinação (LIPPMAN & RUMELT, 1982). Wernerfelt (1984) e Azzone *et al* (1995) sugerem que as firmas devem ser analisadas a partir de seus recursos e não de seus produtos.

Para Grant (1991), dois fatores determinam à capacidade de uma firma obter retornos econômicos satisfatórios: a atratividade da indústria e o estabelecimento de uma posição de vantagem competitiva em relação aos rivais. Os recursos são a base para a obtenção de vantagem competitiva. Os retornos gerados pelos recursos da empresa dependem da capacidade de sustentar a vantagem competitiva e da habilidade da firma capturar o lucro gerado pelos recursos. Barney (1991) indica que a dificuldade de imitação dos recursos por um competidor depende de três condições: (1) a geração dos recursos ser dependente de condições históricas únicas; (2) a ambigüidade causal existente, ou seja, a dificuldade de se compreender o recurso; (3) o recurso ser socialmente complexo.

Day (1994) partindo do conceito de capacidade como sendo a habilidade de combinar e coordenar ativos propõe um modelo de obtenção de vantagem competitiva baseada em capacidades distintas da firma. As capacidades distintas da firma seriam baseadas na superioridade no gerenciamento de processos, na integração de conhecimento e na difusão do aprendizado. Day (1994) destaca duas formas de capacidade importantes, baseadas no conceito de *market-driven*, para sustentar a vantagem competitiva: (1) a capacidade de antecipar mudanças no mercado; (2) a capacidade de se relacionar com os clientes.

Conforme discutido anteriormente, definir o conceito de “recurso” é difícil, pois aparentemente quase tudo seria um recurso dentro de uma empresa. Distinguir entre os recursos que tem maior impacto na geração de valor e os que têm menor impacto ajuda a segregá-los em recursos estratégicos e não-estratégicos. No entanto, essa categorização ainda é muito vaga e subjetiva, sendo difícil determinar em que ponto um recurso pode ser considerado relevante ou não. Essa discussão tem permeado o meio acadêmico sem ter atingindo o consenso. Gibbert *et al* (2006), por exemplo, criticam o artigo de Hooley *et al* (2005) por considerarem a categorização de recursos de Marketing utilizada nesse trabalho

incompleta. Fahy *et al* (2006) respondem a crítica feita por Gibbert *et al* (2006) reafirmando o artigo anterior e descrevendo alguns conceitos da RBV. Assim, com a aparente ausência de uma classificação definitiva para recursos, as controvérsias remetem ao estágio inicial de desenvolvimento da teoria.

Em resumo, o conceito de recursos está relacionado com a competição no sentido que as firmas constantemente procuram melhorar a combinação de seus recursos com intuito de obter uma posição de destaque em relação aos seus competidores. Essa posição de destaque é denominada vantagem competitiva. Portanto, a vantagem competitiva é consequência da vantagem comparativa em recursos que, por sua vez, direciona a competição.

3.4. Vantagem Competitiva e a Estratégia Competitiva

A competição envolve uma constante disputa entre rivais por vantagens. Alderson (1957) insere o termo “vantagem diferencial” no processo de competição. Assim, o objetivo das empresas em um mercado competitivo é obter desempenho financeiro superior, mas o meio para se atingir esse objetivo é a obtenção de vantagens diferenciais, e, por isso, as firmas disputam. Conforme observado por Hunt (2000a), o termo vantagem diferencial, conforme considerado por Alderson (1957) é genérico. Por essa razão, embora concorde com a Teoria da Vantagem Diferencial, a RAT utiliza o conhecimento mais refinado do conceito de vantagem utilizado pela RBV, onde as firmas que possuem vantagens comparativas em recursos obterão também posições de vantagem competitiva no mercado e conseqüentemente desempenho financeiro superior (HUNT, 2000a).

Conforme observado por Castro & Chrisman (1995), a obtenção de uma posição de vantagem competitiva é essencial para as empresas no escopo da estratégia competitiva. Hunt (2000a) propõe que o conceito de vantagem competitiva só faz sentido em um contexto de competição. Klein (2002) discute que embora o termo “vantagem competitiva” seja muito estudado e citado, ainda existe confusão sobre seu significado e emprego.

Dierickx & Cool (1989) discutem as características que indicam a sustentação de um ativo estratégico, sendo que a manutenção de posições de mercado “privilegiadas” depende da imobilidade, da dificuldade de substituição e também de imitação dos ativos de uma empresa. Para esses autores, a imitação de ativos é dificultada quando: (1) sua acumulação depende de tempo, (2) são acumulativos, (3) estão interconectados com outros ativos, (4) são de difícil “erosão” e (5) apresentam ambigüidade causal. Para Hamel & Prahalad (1989), em um contexto competitivo, as firmas não devem focalizar seus esforços para copiar a vantagem de seus concorrentes, ao contrário, devem implementar uma cultura e visão de longo-prazo visando desenvolver uma nova forma de vantagem, baseada em inovação.

Reed & DeFillippi (1990) indicam que as competências da firma são fontes de vantagem competitiva e sugerem que três características das competências que, por gerarem ambigüidade, auxiliam na sustentação da posição de vantagem: (1) a dificuldade de se observar diretamente uma competência; (2) a complexidade que gera uma competência; (3) a especificidade existente entre recursos e habilidades. Reed & DeFillippi (1990) ainda propõem, baseados no desequilíbrio do ambiente competitivo, que a sustentação de uma posição de vantagem competitiva depende do acúmulo e do constante reinvestimento nas competências da organização. Prahalad & Hamel (1990) indicam que a base da sustentação da vantagem competitiva está na adequação da competência central da empresa (*core competence*) com os recursos disponíveis.

Utilizando os conceitos discutidos nos trabalhos de Lippman & Rumelt (1982), Barney (1991), Coyne (1986), Day & Wensley (1988), Dierickx & Cool (1989) e Reed & DeFillippi (1990), Bharadwaj *et al* (1993) constroem um modelo conceitual da vantagem competitiva para o setor de serviços. Juttner & Wehrli (1994) integram os conceito de

marketing e de competência para obtenção de vantagem competitiva. Para esses autores, a função de marketing vista como competência significa a capacidade de transformar as habilidades e recursos da empresa em uma oferta de valor para o cliente. Rowe & Barnes (1998) concluem que as empresas que desenvolvem relacionamentos positivos com os clientes por meio de estratégias de marketing têm maior chance de obter uma posição de vantagem competitiva sustentável e retornos financeiros acima da média. Weerawardena & O’Cass (2004) mostram que empresas dirigidas ao mercado têm maior possibilidade de obter vantagens competitivas sustentáveis.

Miles & Darroch (2006) consideram que a vantagem competitiva segue um ciclo de descoberta/criação e dissipação. A dissipação de uma posição de vantagem competitiva ocorre devido ao processo de competição (MILES & DARROCH, 2006). Segundo Lieberman & Asaba (2006), as firmas imitam umas as outras por dois motivos: (1) quando percebem que a outra firma possui mais informação e (2) para tentar manter uma paridade competitiva ou limitar a rivalidade. Hunt (2000a) propõe que o mecanismo que indica uma posição de vantagem ou desvantagem competitiva é o desempenho financeiro. Assim, as firmas aprendem com seu desempenho e caso esse seja inferior a um concorrente, esta firma tentará reagir copiando o concorrente ou realizando uma inovação. Dessa forma a competição gera desequilíbrio e, por esse motivo, uma empresa detentora de uma posição de vantagem competitiva precisa constantemente investir na manutenção dessa posição (MILES & DARROCH, 2006). Adner & Zemsky (2006) propõem que além da ação dos competidores, também as mudanças de percepção dos consumidores podem erodir uma vantagem competitiva.

Assim, a vantagem competitiva está relacionada com a competição, pois, as empresas combinam seus recursos objetivando conquistar uma posição de vantagem competitiva no mercado. A RAT considera que a capacidade de uma firma obter informações de mercado (concorrentes e consumidores) pode ser um recurso, classificado como informacional. O relacionamento da firma com o mercado e com a cadeia produtiva também pode ser considerado um recurso, neste caso, classificado como relacional.

3.5. Desempenho e a Estratégia Competitiva

A quarta premissa da RAT indica que o objetivo principal das empresas é obter desempenho financeiro superior. O termo “desempenho superior” é usado em detrimento do termo “maximização do resultado” pelo fato da firma não possuir todas as informações necessárias sobre segmentos de mercado, competidores, consumidores, fornecedores, *shareholders* e tecnologias de produção, para maximizar seu resultado (HUNT, 2000a). Assim, para avaliar seu desempenho, uma firma necessita contrastá-lo com alguma referência interna ou externa.

Hunt (2001) esclarece com mais detalhes a quarta premissa da RAT. Para esse autor, a obtenção de desempenho financeiro superior é o objetivo principal das empresas, pois, essa condição é necessária para as recompensas fluírem para proprietários, administradores e empregados, na forma financeira (dividendos, salários, comissões, bônus, apreciação do capital, entre outras) e/ou não financeiras (promoções, oportunidades de carreira, prestígio, sentimento de auto-realização, entre outras). Em outras palavras, para firma gerar benefícios, financeiros ou não, ela precisa obter resultados financeiros satisfatórios, que garantam sua sobrevivência. Desta forma, até organizações sem fins lucrativos possuem como objetivo principal a obtenção de lucro, que será então transformado em outras formas de benefício e recursos para a sociedade. No entanto, prolongados desempenhos financeiros negativos ameaçarão a sobrevivência da maioria dos tipos de organizações e, assim, comprometerá o atendimento de seus objetivos secundários (HUNT, 2001).

Hunt (2001) também se defende das críticas de que a obtenção de desempenho financeiro superior induz a visão em curto-prazo. Para o autor, tanto empresas inseridas em economias consideradas orientadas ao curto-prazo (por exemplo, Estados Unidos) como em economias orientadas ao longo-prazo (por exemplo, Japão), objetivam o desempenho financeiro superior. A questão não é o objetivo e sim os indicadores e referências utilizados, que podem diferir de cultura para cultura. Hunt (2001) sumariza seus argumentos para justificar o desempenho financeiro superior como objetivo primário das firmas:

- recompensas superiores fluem para proprietários, administradores e funcionários de empresas que produzem resultados financeiros superiores;
- desempenho superior permite que as empresas vislumbrem outros objetivos;
- a busca por desempenho financeiro superior contribui para explicação do dinamismo das economias de mercado.

Peteraf (1993), Hunt (2000a) e Barney (2001), concordam que retornos financeiros superiores indicam uma posição de vantagem competitiva da firma em determinado segmento de mercado. Assim, conforme proposto por Hunt (2000a), a firma pode observar seu posicionamento competitivo no mercado por meio da análise de seu desempenho. Assim, desempenho inferior indica uma posição de desvantagem competitiva, desempenho normal indica uma posição de paridade competitiva e desempenho superior indica uma posição de vantagem competitiva.

Dessa forma, o desempenho financeiro da empresa serve de aprendizado ou de referência sobre seu posicionamento competitivo em um determinado mercado. Da mesma forma, que o desempenho financeiro superior permite que a empresa vislumbre outros objetivos, a obtenção deste desempenho superior também é viabilizado por meio de objetivos específicos, que refletem o posicionamento estratégico da empresa. A firma pode obter uma posição de vantagem competitiva e, conseqüentemente desempenho financeiro superior, por meio de geração de valor e/ou redução de custos. Dessa forma, o modelo da RAT, que propõe que vantagens comparativas em recursos geram vantagem competitiva no mercado que, por sua, resulta em desempenho financeiro superior, pode direcionar a estratégia competitiva da empresa. O desempenho financeiro é o mecanismo de *feedback* que orienta o processo de competição e aprendizado organizacional.

4. Conclusão

Este artigo discutiu teoricamente aspectos da Teoria de Marketing, inseridos no modelo da *Resource-Advantage Theory* (RAT), que auxiliam na compreensão da estratégia competitiva das firmas. Em especial, o processo de competição foi relacionado com os conceitos de segmentação de mercado, valor, recursos, vantagem competitiva e desempenho organizacional.

Embora as técnicas de segmentação de mercado sejam importantes, isoladamente não fornecem subsídio suficiente para análise de estratégias competitivas. É necessário combinar a segmentação de mercado (foco nos clientes) com a análise de grupos estratégicos de empresas (foco nos competidores) e com a análise de recursos da empresa (foco nas competências internas).

O conceito de valor é fundamental para compreensão do modelo proposto pela RAT, onde vantagens comparativas em recursos geram ofertas de valor superior para um determinado mercado alvo, traduzido por uma posição de vantagem competitiva e, conseqüentemente, desempenho financeiro superior em relação aos concorrentes do mesmo grupo estratégico.

A formação de uma oferta de valor superior é derivada de uma vantagem comparativa em recursos (financeiros; físicos; legal; humano; organizacional; informacional; relacional).

Essa vantagem comparativa terá maior possibilidade de gerar uma posição de vantagem competitiva sustentável quanto maior for a barreira existente à imitação. Essa barreira será maior em função da complexidade e da ambigüidade causal existentes na combinação de recursos. No entanto, a dificuldade de observação dos recursos valiosos compromete as estruturas de análise existentes.

A posição de vantagem competitiva é consequência de uma vantagem comparativa em recursos e, portanto, será sustentável na medida em que as vantagens em recursos existentes não sejam copiadas ou substituídas pelos competidores. A posição de vantagem competitiva pode ser obtida por vantagens na geração de benefícios e/ou controle de custos. O desempenho financeiro serve como indicador da obtenção de uma posição de vantagem competitiva.

O desempenho financeiro superior é o objetivo primordial das firmas, pois, a partir dele, outros objetivos podem ser alcançados. O *feedback* gerado pelo desempenho financeiro relativo em relação aos concorrentes é o mecanismo de orientação da competição e aprendizado organizacional.

Esse artigo realizou uma reflexão teórica sobre a relação entre alguns conceitos de Marketing e o processo de estratégia competitiva. Obviamente esse estudo não teve a pretensão de discutir todas as questões existentes na relação entre Marketing e estratégia competitiva. Entre as limitações deste estudo, três podem ser destacadas. Primeiro, a pesquisa não realizou um teste de hipóteses para verificar as premissas propostas pela RAT. Segundo, não foi realizada uma pesquisa de campo para levantar informações para subsidiar as relações entre os conceitos discutidos. Terceiro, as relações entre cada conceito de Marketing discutido com a estratégia competitiva precisam ser discutidas com maior profundidade. O artigo propõe as seguintes sugestões para novas pesquisas:

- testar a validade de cada uma das premissas propostas pela RAT;
- combinar a análise de segmentação de mercado com as análises de grupos estratégicos e de competências;
- verificar a relação existente entre a posição de vantagem competitiva e o desempenho financeiro das organizações; e
- desenvolver uma estrutura para identificação e avaliação de recursos estratégicos das organizações.

Referências Bibliográficas

- ADNER, Ron & ZEMSKY, Peter. A demand-based perspective on sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 3, pp. 215 – 239. 2006.
- ALDERSON, Wroe. **Marketing behavior and executive action**: A functionalist approach to marketing theory. Homewood: Richard D. Irwin. 1957. 487 p.
- AZZONE, Giovanni; BERTELE, Umberto; RANGONE, Andrea. Measuring resources for supporting resource-based competition. **Management Decision**, v. 33, n. 9, pp. 57 – 62. 1995.
- BARNEY, Jay B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 2 ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall. 2001. 600 p.
- BARNEY, Jay B. Firm resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, pp. 99 – 120. 1991.
- BHARADWAJ, Sundar G.; VARADARAJAN, P. Rajan; FAHY, John. Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 4, pp. 83 – 99. 1993.

- BLOCK, Walter. On Yeager's "Why Subjectivism?". **The Review of Austrian Economics**, v. 2. n. 1, pp199 – 208. 1988..
- CADEAUX, Jack. A commentary on Hunt and Arnett's Paper: Market Segmentation Strategy, Competitive Advantage, and Public Policy: Grounding Segmentation Strategy in Resource-Advantage Theory. **Australasian Marketing Journal**, v. 12, n. 1, pp. 26 – 29. 2004.
- CARRILAT, François A.; JARAMILLO, Fernando; LOCANDER, William B. Market-Driving Organizations: a Framework. **Academy of Marketing Science Review**, v. 5, n. 1, pp. 1 – 14. 2004.
- CASTRO, Julio O. de. & CHRISMAN, James J. Order of Market Entry, Competitive Strategy, and Financial Performance. **Journal of Business Research**, v. 33, n. 2, pp. 165 – 177. 1995.
- CONNOR, Tom. The resource-based view of strategy and its value to practising managers. **Strategic Change**, v. 11, n. 6, pp. 307 – 316. 2002.
- COYNE, Kevin P. Sustainable Competitive Advantage: What It Is, What It Isn't. **Business Horizons**, v. 29, n. 1, pp. 54-61. 1986.
- DAY, George S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, pp. 37 – 52. 1994.
- DAY, George S. & WENSLEY, Robin. Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 2, pp. 1 - 20. 1988.
- DIERICKX, Ingemar & COOL, Karel. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, pp. 1504 – 1511. 1989.
- FAHY, John. Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. **Academy of Marketing Science Review**, v. 10, n. 1, pp. 1 – 21. 1999.
- FAHY, John; HOOLEY, Graham; GREENLEY, Gordon; CADOGAN, John. What is a marketing resource? A response to Gibbert, Golfetto and Zerbini. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 1, pp. 152 - 154. 2006.
- GIBBERT, Michael; GOLFETTO, Francesca; ZERBINI, Fabrizio. What do we mean by "marketing" resources and competencies? A comment on Hooley, Greenley, Cadogan, and Fahey (sic). **Journal of Business Research**, v. 59, n. 1, pp. 148 - 151. 2006.
- GRANT, Robert M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, pp. 114 – 133. 1991.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 3, pp. 63 – 76. 1989.
- HODGSON, Geoffrey M. **Economics and Evolution**. Ann Arbor: University of Michigan Press. 1993. 400 p.
- HOOLEY, Graham J.; GREENLEY, Gordon E.; CADOGAN, John W.; FAHY, John. The performance impact of marketing resources. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 1, pp. 18 – 27. 2005.
- HUNT, Shelby D. A General Theory of Competition: issues, answers and an invitation. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. 5/6, pp. 524 – 548. 2001.
- HUNT, Shelby D. **A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, and Economic Growth**. Thousand Oaks: Sage. 2000a. 303 p.

- HUNT, Shelby D. A general theory of competition: too eclectic or not eclectic enough? Too incremental or not incremental enough? Too neoclassical or not neoclassical enough? **Journal of Macromarketing**, v. 20, n. 1, pp. 77 - 81. 2000b.
- HUNT, Shelby D. The Strategic Imperative and Sustainable Competitive Advantage: Public Policy Implications of Resource-Advantage Theory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, pp. 144 - 159. 1999.
- HUNT, Shelby D. Productivity, economic growth, and competition: resource allocation or resource creation. **Business and the Contemporary World**, v. 10, n. 3, pp. 367 - 394. 1998.
- HUNT, Shelby D. Competing through relationship: grounding relationship marketing in resource advantage theory. **Journal of Marketing Management**, v. 13, n.4, pp. 431 - 445. 1997a.
- HUNT, Shelby D. Evolutionary economics, endogenous growth models, and resource-advantage theory. **Eastern Economic Journal**, v. 23, n.4, pp. 425 - 439. 1997b.
- HUNT, Shelby D. Resource-advantage theory: an evolutionary of competition firm behaviour? **The Journal of Economic Issues**, v. 31, n. 1, pp. 59 - 77. 1997c.
- HUNT, Shelby D. Resource-advantage theory the wealth of nations. **The Journal of Socio-Economics**, v. 26, n. 4, pp. 335 - 357. 1997d.
- HUNT, Shelby D. The resource-advantage theory of competition: toward explaining productivity and economic growth. **Journal of Management Inquiry**, v. 4, n. 4, pp. 317 - 332. 1995.
- HUNT, Shelby D. & ARNETT, Dennis B. Market Segmentation Strategy, Competitive Advantage, and Public Policy: Grounding Segmentation Strategy in Resource-Advantage Theory. **Australasian Marketing Journal**, v. 12, n. 1, pp. 7 - 25. 2004.
- HUNT, Shelby D. & ARNETT, Dennis B. Competition as an Evolutionary Process and Antitrust Policy. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 20, n. 1, pp. 15 - 26. 2001.
- HUNT, Shelby D. & DEROZIER, Caroline. The normative imperatives of business and marketing strategy: grounding strategy in resource-advantage theory. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n.1. pp. 5 - 22. 2004.
- HUNT, Shelby D. & DUHAN, Dale F. Competition in the third millennium: Efficiency or effectiveness? **Journal of Business Research**, v. 55, n. 2, pp. 97 - 102. 2002.
- HUNT, Shelby D. & LAMBE, C. Jay. Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. **International Journal of Marketing Reviews**, v. 2, n. 1, pp. 17 - 43. 2000.
- HUNT, Shelby D. & MORGAN, Robert M. Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition? **Journal of Marketing**, v. 61, n. 4, pp. 74 - 82. 1997.
- HUNT, Shelby D. & MORGAN, Robert M. The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, pp. 107 - 114. 1996.
- HUNT, Shelby D. & MORGAN, Robert M. The Comparative Advantage Theory of Competition. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 2, pp. 1-14. 1995.
- JAWORSKI, Bernard; KOHLI, Ajay K.; SAHAY, Arvind. Market-Driven Versus Driving Markets. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, pp. 45 - 54. 2000.

- JUTTNER, Uta & WEHRLI, Hans P. Competitive Advantage: Merging Marketing and the Competence-based Perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 9, n. 4, pp. 42 – 53. 1994.
- KLEIN, Jeremy. Beyond Competitive Advantage. **Strategic Change**, v. 11, n. 6, pp. 317 – 327. 2002.
- KOHLI, Ajay K. JAWORSKI, Bernard. Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, pp. 1 - 18. 1990.
- KOTLER, Philip. **Marketing Management**. 11 ed. New York: Prentice Hall. 2002. 768 p.
- LIEBERMAN, Marvin B. & ASABA, Shigeru. Why do firms imitate each other? **Academy of Management Review**, v. 31, n. 2, pp. 366 – 385. 2006.
- LIPPMAN, Steven A. & RUMELT, Richard P. Uncertain Imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **Bell Journal of Economics**, v. 13, n. 2, pp. 418 – 438. 1982.
- MCCARTHY, Edmund J. **Basic marketing: a managerial approach**. Homewood: Richard D. Irwin. 1960. 749p.
- MILES, Morgan P. & DARROCH, Jenny. Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 5/6, pp. 485 – 501. 2006.
- MONROE, Kent B. **Pricing: Making Profitable Decisions**. 3 ed. New York: McGraw Hill-Hill. 2002. 688 p.
- MORGAN, Robert E. & HUNT, Shelby D. Determining marketing strategy: A cybernetic systems approach to scenario planning. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 4, pp. 450 – 478. 2002.
- NARVER, John C. & SLATER, Stanley F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, pp. 20 – 36. 1990.
- OLUSOGA, S. Ade; MOKWA, Michael P.; NOBLE, Charles H. Strategic Groups, Mobility Barriers, and Competitive Advantage: An Empirical Investigation. **Journal of Business Research**, v. 33, n. 2, pp. 153 – 164. 1995.
- PARASURAMAN, A; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard. L. SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumers' perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, pp. 12 – 40. 1988.
- PETERAF, Margaret A. & BERGEN, Mark E. Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market-based and Resource-based Framework. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, pp. 1027 – 1041. 2003.
- PETERAF, Margaret A. The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 3, pp. 179 – 191. 1993.
- PORTER, Michael E. **Competitive Advantage**. Free Press: New York. 1985. 557 p.
- PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**. New York; Free Press. 1980. 396 p.
- PRAHALAD, C. K. & HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, pp. 79 – 91. 1990.

- RAVALD, Annika & GRONROOS, Christian. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, pp. 19 – 30. 1996.
- REED, Richard & DeFILLIPPI, Robert J. Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, pp. 88-102. 1990.
- ROUSE, Michsel J. & DAELLENBACH, Urs S. Rethink Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 5, pp. 487 – 494. 1999.
- ROWE, W. Glenn & BARNES, James G. Relationship Marketing and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Market Focused Management**, v. 2, n. 3, pp. 281–297. 1998.
- WALTERS, David & LANCASTER, Geoff. Implementing value strategy through the value chain. **Management Decision**, v. 38, n. 3, pp. 160 – 178. 2000.
- WEERAWARDENA, Jay & O’CASS, Aron. Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 5, pp. 419 – 428. 2004.
- WERNERFELT, Birger. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n.2, pp. 171 – 180. 1984.
- WRIGHT, Peter.; KROLL, Mark. J.; PRAY, Bevalee; LADO, Augustine. Strategic Orientations, Competitive Advantage, and Business Performance. **Journal of Business Research**, v. 33, n. 2, pp. 143 – 151. 1995.