

ANÁLISE DOS FATORES QUE COMPÕEM A VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

Alexia Fischer da Silva – Centro Universitário SOCIESC de Blumenau –
alexiafischer18@gmail.com

Mirian Magnus Machado – Centro Universitário SOCIESC de Blumenau –
mirianmagnus@gmail.com

RESUMO: Este artigo tem como objetivo principal analisar a influência da Vantagem Competitiva Sustentável em organizações de diversos segmentos. Seu embasamento teórico tem o foco em como obter a vantagem competitiva sustentável com conceitos de estratégia organizacional, criação de valor nas organizações e no desempenho. Diante os referenciais teóricos, é possível verificar que todos devem estar alinhados e cada um obtém um propósito diferente, porém, com o mesmo objetivo, assim obter em suas organizações um melhor desempenho e eficiência, tendo como enfoque o mercado e estar visando seus concorrentes. O método de pesquisa utilizado classifica-se como descritiva e a população do estudo são empresas do Ramo Industrial, Comércio e Serviços de Santa Catarina, SC. A amostra utilizada é do tipo não probabilística por conveniência, já o instrumento de coleta utilizado foi o questionário e a pesquisa foi de cunho quantitativo. Os resultados permitiram analisar que empresas de micro, pequeno, médios e grandes portes estão inovando e buscando seus diferenciais competitivos, dando maior relevância em suas estratégias e desempenho para atingir uma melhor eficiência e ser um diferencial competitivo, tendo um olhar voltado ao mercado, seus concorrentes e as necessidades dos clientes alinhados ao posicionamento e propósitos da empresa propostos neste constructo.

PALAVRAS-CHAVE: Vantagem competitiva, Diferencial competitivo, Inovação, Estratégias, Posicionamento.

ABSTRACT: This article has as main objective to analyze the influence of the Competitive Advantage Sustainable in organizations of diverse segments. Its theoretical background focuses on how to obtain sustainable competitive advantage with concepts of organizational strategy, value creation in organizations and performance. Given the theoretical references, it is possible to verify that all must be aligned and each one obtains a different purpose but, with the same objective, thus to obtain in its organizations a better performance and efficiency, focusing on the market and being aimed at its competitors. The research method used is classified as descriptive and the population of the study are companies of the Industrial, Commerce and Services Branch of Santa Catarina, SC. The sample used is of a non-probabilistic type for convenience, since the collection instrument used was the questionnaire and the research was quantitative. The results allowed to analyze that micro, small, medium and big companies are innovating and seeking their competitive differentials, giving greater relevance in their strategies and performance to achieve a better efficiency and to be a competitive differential, having a market oriented look, its competitors and the needs of the clients aligned with the positioning and purposes of the company proposed in this construct.

KEY-WORDS: Competitive advantage, Competitive differential, Innovation, Strategies, Positioning.

1 INTRODUÇÃO

O mercado atual que compõe um ambiente complexo, dinâmico e volátil, as organizações a cada dia mais se tornam dependentes deste ambiente, e se não o seguirem podem ter dificuldades para se manterem sustentáveis e obterem uma vantagem competitiva. O outro cenário do mercado competitivo, aborda o Desempenho organizacional, custos e a estratégia o que se tornou grandes aliado para as organizações e assim obterem os seus resultados esperados e se sobressaírem no mercado e de seus concorrentes.

A estratégia é realizada em base de análises assim é obtido processos sequenciais o que leva a supervisão com o objetivo de ampliar a probabilidade de uma organização optar por uma estratégia com a intenção de possuir vantagem competitiva sustentável. Uma organização que possui vantagem competitiva é possível notar que são capazes de ampliar seu valor econômico relacionada as outras organizações. (BARNEY; HESTERLY, 2007)

A possibilidade de erros deve ser minimizada, tendo como o principal foco ser minucioso na escolha da estratégia e logo após a escolha acompanhar o processo detalhadamente e se aprofundar na qual estratégia que quer colocar em prática.

Uma empresa requer que em seu planejamento obtenha sua visão e missão já estabelecidas e definidas, assim definir suas metas ao longo prazo da mesma forma que sua atuação no mercado e sua percepção de crescimento. Também é necessário obter a análise micro ambiental e macro ambiental, para ter o conhecimento de suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

De acordo com Barney e Hesterly (2007) a vantagem competitiva sustentável de uma organização é obtida quando existe um diferencial em relação aos seus concorrentes, e que por sua vez, não seja capaz de ser copiado. O que a organização não conseguir se organizar, torna mais provável que o concorrente possa criar uma estratégia para obter a vantagem competitiva. As organizações devem estar constantemente observando o mercado e seus concorrentes e analisando seu próprio negócio, pensando fora da caixa e sair de sua zona de conforto, com a principal ação inovar e ser um diferencial competitivo.

Contribuindo com esse importante debate, pesquisas anteriores a este estudo analisaram a perspectiva teórica da Vantagem Competitiva sob a dimensões abordadas: Inovação para geração de vantagem competitiva sustentável (GUIMARÃES; SEVERO; SENNA 2015). Estratégia como prática e Marketing verde (MOREIRA, 2015). Recursos (MOREIRA 2015; DALFOVO *et al.*, 2016; DALFOVO *et al.* 2017). Criação de Valor em mercados primários e secundários China-Brasil. (LADEIRA *et al.* 2015). Desempenho e recursos. (HOFFMANN *et al.* 2016). Cultura organizacional e gestão do conhecimento (CENTENARO; BONEMBERGER; LAIMER 2016). Gestão de projetos (SBARDELOTTO *et al.* 2017). Visão Baseadas em Recursos, Capacidades Dinâmicas (LOURO; ALMEIDA; PELISSARI 2017). Gestão do Desempenho (RIBEIRO; REIS NETO 2017). A Conhecimento e Gestão de recursos (TUNES; MONTEIRO 2017). Diferenciais Competitivos e inovações internas (FERREIRA; GUARDIA; GUARDIA 2017).

Foi possível identificar que a maioria dos estudos empíricos pesquisados são de caráter qualitativo, quanto ao segmento, percebe-se que não obteve nenhum em grande destaque, todos se delinearão para profissionais de diversos cargos/áreas. Além disso, com este estudo foi possível visualizar que este tema é muito explorado em diversas organizações e áreas.

Apesar dos diversos estudos empíricos sob a ótica da vantagem competitiva sustentável norteados em sua revisão de literatura sobre as dimensões mencionadas, não foram alcançadas publicações que realizassem numa abordagem quantitativa quais os fatores que mais geram vantagem competitiva, internos ou externos e sua relação com o porte destas organizações. Assim, o principal objetivo desse estudo é **analisar os fatores que compõem a Vantagem Competitiva Sustentável em organizações de diversos segmentos**.

O artigo inicia-se com conceitos de estratégia organizacional e vantagem competitiva sob a perspectiva de fatores externos e internos como geradores de Vantagem Competitiva. Seguindo para a contextualização da Vantagem Competitiva para criação de valor nas organizações. Relacionou-se também na teoria a Vantagem Competitiva com Desempenho. A discussão teórica e as lacunas deixadas pelos artigos empíricos embasam o modelo proposto. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos, e na sequência os dados analisados. Por fim, são sumarizadas as contribuições do estudo e os desafios para estudos futuros.

2 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E A VANTAGEM COMPETITIVA

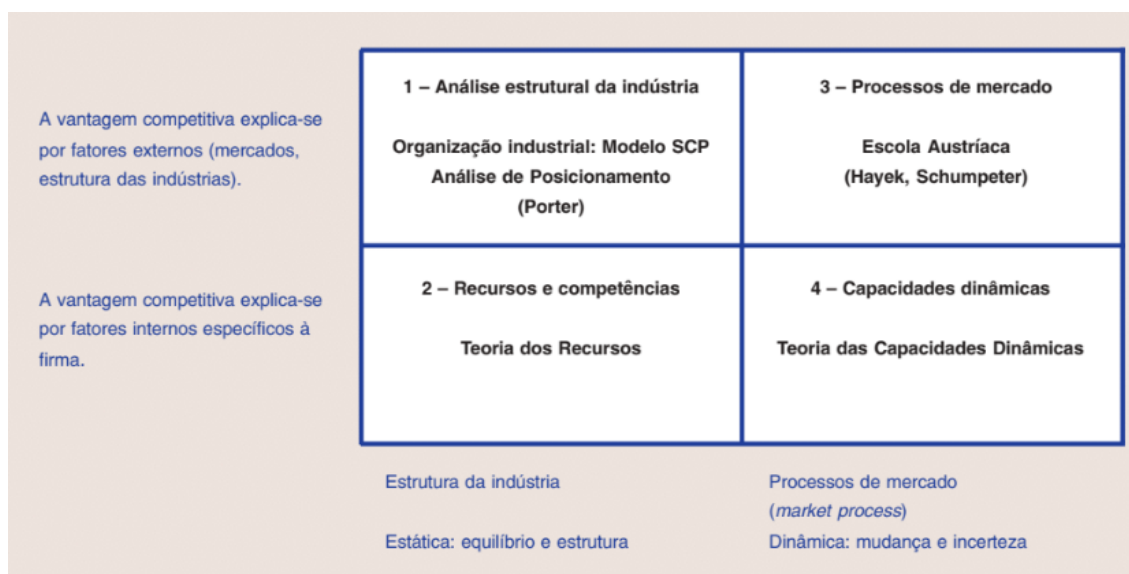
A estratégia organizacional tem sua origem em diversas atividades e ações que compõem as áreas em uma empresa como projetos, gestão de pessoas, produção, marketing, entrega e no suporte do seu produto e ou serviço. E com base nestas atividades, obtém diferenciação e contribui com a posição de custos que são relativos para a empresa assim dando origem a base de diferenciação. E por meio desta diferenciação as organizações podem alcançar vantagem competitiva, (PORTER 1992)

Porter (1992) afirma que as análises das fontes da vantagem competitiva interagem e são importantes para o exame das atividades organizacionais. As fontes existentes, potenciais de diferenciação e o comportamento dos custos engloba a cadeia de valores e fragmenta a empresa em suas atividades de relevância estratégica. Com isso uma empresa realizando estas atividades estratégicas ganha vantagem competitiva e de forma mais barata se destacando da concorrência.

As estratégias são escolhidas por algumas empresas para ganhar vantagens em meio a redução dos seus custos a níveis inferiores aos de seus concorrentes. Não levando ao abandono as outras estratégias de negócio e sim produzindo produtos de baixo custo que ninguém quer adquirir. Levando em consideração que a empresa que utiliza uma estratégia de liderança em custo, centraliza seus esforços para manter seus custos sempre baixos. Sendo que diversas empresas utilizam esta estratégia, e enfatizam a propaganda de seus produtos na confiança e preços baixos. Vantagens por meio de custos são viáveis em empresas concorrentes que produzem produtos similares, e uma empresa individual pode possuir uma vantagem em seus custos em relação aos seus concorrentes. Outra forma de vantagens de custos serem viáveis, seria em empresas concorrentes que produzem produtos similares, neste caso, a empresa individual pode possuir uma vantagem em seus custos em relação aos seus concorrentes. (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A estratégia empresarial que visa a obtenção de vantagens competitivas, podem ser divididas em dois eixos principais e representada em quatro correntes explicáveis, a Figura 1 demonstra os eixos principais.

Figura 1 – Os eixos principais da vantagem competitiva.



Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000)

Um eixo que classifica os estudos conforme sua compreensão da origem da vantagem competitiva sob a perspectiva de fatores externos, considerando mercados e estrutura da indústria.

O segundo eixo distingue a abordagem de obtenção de vantagem competitiva por fatores internos, específicos em cada organização, obtido por meio de sua combinação de recursos e capacidades. Assim, a vantagem competitiva pode ser representada em quatro correntes explicáveis. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

De acordo com Brito e Brito (2011) a vantagem competitiva não possibilita reconhecer resultados, porém, é operacionalizada com variáveis que não espelha o seu conteúdo completo. Seus efeitos sobre o desempenho das empresas é uma discussão fragmentada, que desenvolve uma análise teórica para verificação da relação entre a vantagem competitiva e o desempenho organizacional, que resulta em um desempenho associado entre lucratividade e crescimento.

Barney e Hesterly (2007) enfatizam que se várias empresas de um único setor possuir um dia a oportunidade de realizar estratégia de liderança em custo, ou se nenhuma desafiasse uma desvantagem em custo para reproduzir uma estratégia, se tornaria uma vantagem competitiva sustentável a tornando deste modo uma estratégia rara e árdua de imitar, tanto por duplicação direta ou substituição.

2.1 VANTAGEM COMPETITIVA E CRIAÇÃO DE VALOR

A vantagem competitiva também passa pelo processo de criação de valor, é definido como o valor criado entre divisão da disposição a pagar pelo cliente e o seu custo de oportunidade de seus fornecedores (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996). A figura 2 demonstra de forma detalhada o processo do valor criado versus o valor apropriado.

Figura 2 - Processo do valor criado versus o valor apropriado.



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

O que influencia com os fornecedores e clientes e com isso a empresa gera mais valor e expande as divisões. Já o custo de oportunidade e disposição a pagar indicam o valor correto. (BLYLER; COFF, 2003).

O negócio de marketing é citado como um significativo mercado que abrange fatores estratégicos para a execução de uma estratégia relacionada à liderança de custo. O custo de compra de recursos estratégicos é próximo ao valor econômico destes recursos, uma vez em que são utilizados para a implementação de estratégia de mercado de produtos. Gerando expectativas diferenciadas sobre o valor futuro de um ativo estratégico, portanto os mercados de fatores estratégicos são de maneira imperfeitamente competitivos. (DIERICKX; COOL, 1989)

Barney e Hesterly (2007) afirmam que a escolha estratégica engloba duas grandes categorias, no nível de negócio que são ações que a empresa utiliza para obter vantagem competitiva em mercado específico, e no nível corporativo se obtém mais unidades do negócio e atinge diversos mercados simultaneamente. O seu método adequado de escolha de uma estratégia é acompanhar o processo e realiza-la com cautela e com organização para obter os melhores resultados.

Uma das abordagens Porter (1995) é que os administradores têm o conhecimento que a grande importância dos custos na criação e elaboração das estratégias para as empresas, muitas das vezes os argumentos são o trabalho de forma inapropriada, e deixando inexistente o método dos custos. Na concepção de Porter (1995) as empresas podem extrair vantagens competitivas sem a relação dos custos, buscando alternativas estratégicas para implementação e que não agreguem a visão dos lucros existentes.

Conforme Barney e Hesterly (2007) o propósito final que envolve a administração estratégica aprova que a empresa selecione e desenvolva uma estratégia específica, que acredita que irá gerar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. E uma empresa que apresenta uma vantagem competitiva no momento em que é apta a gerar um maior valor econômico que o mercado e seus próprios concorrentes.

O tema central do campo da estratégia é a vantagem competitiva e sua principal possibilidade é demonstrar e indicar a heterogeneidade do desempenho entre as empresas. Vantagem competitiva é conhecida como a capacidade de criação de valor acima da média, no entanto é operacionalizada entre variáveis que não apresentam o seu conteúdo completo e visão de sua influência. Sendo que sua escala em modelos uni-variáveis e em sua análise de lucratividade, não concede reconhecer resultados que abordem a gestão estratégica das empresas. (TANG; LIOU, 2010; VASCONCELOS; BRITO, 2004; WIGGINS; RUEFLI, 2002).

Os estudos vivenciados são falhos no caso em reconhecer amplitude e suas dimensionalidades no desempenho organizacional, tendo um resultado de uma discussão segmentada ilógica sobre a vantagem competitiva e o desempenho organizacional. O conceito sobre a vantagem competitiva é como o valor criado entre a disposição a pagar pelo cliente o seu custo de oportunidade (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996), sendo derivados de consequências para o desempenho financeiro das empresas, por sua vez o desempenho é analisado em sua dimensionalidade.

A análise realizada entre vantagem competitiva e desempenho organizacional obtém o resultado um modelo de desempenho associado entre a lucratividade e crescimento, é descrito por

nove quadrantes, finaliza uma divisão eficiente e assim permite reconhecer empresas em vantagem e outras em desvantagens, visualizando a similaridades competitivas. (RAUDENBUSH; BRYK, 2002)

De acordo com Barney (2003) e Porter (1985) as empresas que obtém um desempenho superior é existente uma vantagem competitiva, e uma capacidade de criação de valor superior da média de seus concorrentes.

Barney e Hesterly (2007) enfatizam que uma empresa define uma estratégia de negócio em custo foca em ter ganhos na vantagem pelo meio da redução de seus custos aos níveis inferiores aos de seus concorrentes, não significa que a empresa deixe de lado outras estratégias de negócio ou até mesmo as corporativas.

Querendo mesmo um foco simplesmente em redução de custo pode levar a empresa a produzir produtos com baixo custo que ninguém quer adquirir, já a empresa que utiliza a estratégia de liderança em custo e centraliza muito dos seus esforços em manter os seus custos mais baixos.

Diversa empresa obtém várias razões pelas quais uma empresa individual pode obter uma vantagem competitiva de custo aos seus concorrentes, a vantagem nos custos é possível até mesmo quando a empresa concorrente produz produtos similares. (BARNEY; HESTERLY 2007)

2.2 VANTAGEM COMPETITIVA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A relação entre a vantagem competitiva e desempenho organizacional, obtém a análise que a lógica entre elas é uma condição falha para o desempenho. (POWELL, 2001; TANG; LIU, 2010).

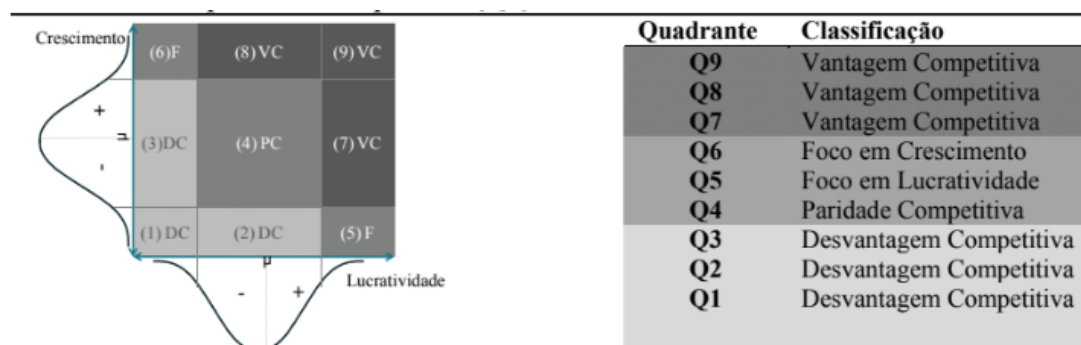
Sendo possível verificar o desempenho superior sem que a empresa manifeste vantagem competitiva sendo possível que não resulte em um desempenho superior. A vantagem competitiva também pode não resultar em lucratividade, isto depende da capacidade adequada de valor da empresa (COFF, 1999; CROOK, et al., 2008). Com isso, muita das afirmações sobre a relação entre a vantagem competitiva e o desempenho organizacional se limitam com a observação dos efeitos sobre a lucratividade.

As empresas que se destacam e criam valor superior à média conseguem explorar a diferença entre o preço e a máxima disposição a pagar, identificando a posição do cliente em diferentes formas. É possível obter resultados diretos da vantagem competitiva no desempenho financeiro, as seguintes possibilidades: (1) Lucratividade Superior e Manutenção em Participação de Mercado; (2) Lucratividade Média e Crescimento em Participação de Mercado; ou (3) Lucratividade Superior e Crescimento em Participação de Mercado. Ou seja, a empresa que cria valor superior da sua indústria e pode apresentar um desempenho e efetuar uma divisão eficiente e abaixo da qual todas as demais empresas. (DEVINNEY; YIP; JOHNSON, 2009).

A associação entre as variáveis mostra os diferentes resultados das estratégias empresarias e assim diferenciando o sucesso do insucesso, evidenciando o enfoque aderido pelas empresas seja em resultados de lucratividade ou em crescimento. (STEFFENS; DAVIDSSON; FITZSIMMONS, 2009).

Os estudos sobre a vantagem competitiva e desempenho, busca medir a vantagem pelas evidências no desempenho e comparando as empresas que estão na mesma indústria. O desempenho se desenvolve em um modelo onde as empresas são classificadas e compara os resultados da vantagem competitiva, desvantagem e paridade. Realizado em nove quadrantes que oferecem perspectivas dessemelhantes sobre a análise de competitividade. A figura 3 demonstra a matriz do desempenho combinado.

Figura 3 - Demonstra toda a matriz de desempenho combinado



Fonte: Brito e Brito (2011)

De acordo com a Figura 3 os quadrantes superiores (Q7, Q8 e Q9) divulgam resultados de estratégia e desempenho desigual. Nos quadrantes (Q1, Q2 e Q3) verifica a desvantagem competitiva definida como similar, assim tendo um resultado em desempenho combinado e abaixo da média da indústria. Os extremos diagonais os resultados das empresas apresentam uma relação trade-off. Sendo pelo foco no crescimento (Q6) em prejuízo no seu lucro ou pelo foco em sua lucratividade (Q5) em sua participação no mercado. E em seu centro encontra-se as empresas que estão com resultados médios e se localiza em igualdade competitiva (Q4). (Brito e Brito, 2011).

Barney e Hesterly (2007) consideram que a liderança em custo é muito valiosa, várias empresas se conseguissem implementar estratégia em liderança em custo teriam alguns ganhos, ou se a empresa não enfrentasse nenhuma desvantagem de custo ao se arriscar e imitar estratégia de liderança em custo, ou até mesmo ser um líder de custo e não obter nenhuma vantagem competitiva sustentável para uma empresa. A Figura 4 lista algumas das fontes de raridade de vantagem de custo.

Figura 4 – Raridade das fontes de vantagem de custo

Fontes de vantagem de custo que tendem a ser raras

Economias de curva de aprendizado (ao menos em empresas emergentes)

Acesso diferencial de baixo custo a insumos produtivos

Software tecnológico

Fontes de vantagem de custo que não tendem a ser raras

Economias de escala (exceto quando o tamanho de fábrica eficiente é aproximadamente igual à demanda total do setor)

Deseconomias de escala

Hardware tecnológico (a menos que uma empresa tenha competências de desenvolvimento de hardware proprietário)

Escolha de política

Fonte: Barney e Hesterly (2007)

Porém, uma estratégia competitiva de liderança em custo valiosa ao produzir uma vantagem competitiva sustentável, submetido a essa estratégia a ser rara e custosa de ser imitada tanto por meio de duplicação direta ou substituição. A raridade e imitação de uma estratégia de liderança em custo pode depender, das partes da vantagem de custo. (BARNEY E HESTERLY, 2007).

2.4 ESTUDOS ANTERIORES

Quadro 1 - Estudos Correlatos sobre vantagem competitiva

Autores	Dimensões	Descrição	Tipo de pesquisa	Segmento	Itens
---------	-----------	-----------	------------------	----------	-------

Sbardelotto; Severo; Guimarães; Capitano (2017)	Vantagem competitiva	Analisa as práticas de gestão de projetos e vantagem competitiva sustentável	QI	Diversos	Vantagem competitiva Sustentável; Gestão de projetos;
Louro; Almeida; Pelissari (2017)	Visão Baseadas em recursos	Analisa quais capacidades são percebidas como fonte de Vantagem Competitiva Sustentável do setor de soluções de software	QI	Diversos	Visão Baseadas em recursos; -Capacidades dinâmicas; Vantagem competitiva Sustentável.
Ribeiro; Neto (2017)	Gestão do Desempenho	Tem como objetivo teorizar como a Gestão do Desempenho pode atuar como ferramenta de Vantagem Competitiva Sustentável	Qt	Empresa, área e Indivíduo	Criação de Valor, Ferramenta de Competitividade, Gestão do Desempenho, Vantagem Competitiva Sustentável
Dalfovo ; Machado; Erardt; Gonçalves (2017)	Recursos Organizacionais	Contribui com novas investigações acerca da dinamicidade da franchising e para a composição de um planejamento estratégico que considere os recursos da empresa que possam ser melhor explorados e realizados	Qt	Serviços	Vantagem competitiva sustentável; Visão baseada em recursos;
Hoffmann; Leonelo; Dias; Matias (2016)	Desempenho	Tem como objetivo identificar os recursos que são a fonte de vantagem competitiva sustentável, possibilitando aos Food Trucks desempenho acima da média.	QI	Alimentação	Visão Baseada em Recursos
Dalfovo ; Machado; Vieira; Gonçalves (2016)	Recursos internos	Contribuiu e possibilita novos estudos referente ao crescimento das cooperativas levando em consideração a utilização dos recursos internos possam ser realizados.	Qt	Cooperativas	Resourced Based View. Vantagem Competitiva Sustentável.
Guimarães; Severo; Senna (2015)	Inovação	Reúne uma revisão e interação de conceitos, encontrados na literatura, que podem auxiliar a no entendimento das dimensões da inovação, na busca contínua da geração de vantagem competitiva sustentável.	QI	Estudo Bibliográfico	Inovação; Vantagem Competitiva; Recursos Estratégicos;
Moreira (2015)	Recursos	Análise de cenários em relevância na valorização das preocupações de caráter ambiental como recursos na obtenção de vantagem competitiva.	QI	Indústria	Vantagem competitiva. Estratégia como prática. Marketing Verde.
Tunes; Monteiro (2017)	Conhecimento em Gestão	Evidências favoráveis às proposições gerais do modelo, reforçando a importância do conhecimento em gestão como um dos recursos essenciais à construção de vantagens competitivas.	Qt	Comércio e serviços	Vantagem Competitiva; Vantagem Comparativa; Performance; R-A theory.
Ferreira; Guardia; Guardia(2017)	Diferenciais Competitivos	Análise a relação entre inovação e a vantagem competitiva voltando para o olhar interno sem considerar a concorrência.	QI	Diversos	Inovação. RBV. Vantagem competitiva.
Ladeira; Rosa; Feng Du; Santinif (2015)	Criação de Valor	Analisa as diferenças na criação de valor e geração de vantagem competitiva em mercados primários e secundários China-Brasil	QI	Diversos	Criação de Valor. Vantagem Competitiva. Mercado Primário e Secundário
Centenaro; Bonemberger; Laimer (2016)	Cultura organizacional	Analisa os fatores relacionados à cultura organizacional que auxiliam nos processos de gestão do conhecimento, colaborando para geração de vantagem competitiva nas empresas do setor metalomecânico.	Qt	Metalmeccânico.	Vantagem Competitiva. Gestão do Conhecimento. Colaboração. Confiança. Aprendizagem.

Fonte: Construído a partir da revisão da literatura (2018).

Ao analisar o Quadro 1, que corresponde aos estudos empíricos acerca da temática Vantagem Competitiva Sustentável, percebe-se que as principais dimensões abordadas se referem a Vantagem competitiva aplicada, Visão Baseadas em Recursos, Gestão do Desempenho, Planejamento Estratégico, Desempenho, Recursos internos, Inovação, Estratégia, Conhecimento em Gestão, Diferenciais competitivos, Criação de Valor e Cultura organizacional.

A dimensão Vantagem competitiva aplicada analisa as práticas de gestão de projetos e vantagem competitiva sustentável. (SBARDELOTTO *et al* 2017). Na dimensão Visão Baseadas em Recursos Analisa quais capacidades são percebidas como fonte de Vantagem Competitiva Sustentável do setor de soluções de software. (LOURO; ALMEIDA; PELISSARI 2017). Já na dimensão Gestão do Desempenho tem como objetivo teorizar como a Gestão do Desempenho pode atuar como ferramenta de Vantagem Competitiva Sustentável. (RIBEIRO; NETO 2017). A dimensão Planejamento Estratégico contribui com novas investigações acerca da dinamicidade da franchising e para a composição de um planejamento estratégico que considere os recursos da empresa que possam ser melhor explorados e realizados. (DALFOVO *et al* 2017). A próxima dimensão é Desempenho e seu objetivo identificar os recursos que são a fonte de vantagem competitiva sustentável, possibilitando aos Food Trucks desempenho acima da média. (HOFFMANN *et al* 2016). Já na dimensão de Recursos internos Contribuiu e possibilita novos estudos referente ao crescimento das cooperativas levando em consideração a utilização dos recursos internos possam ser realizados. (DALFOVO *et al* 2017). A dimensão Inovação reúne uma revisão e interação de conceitos, encontrados na literatura, que podem auxiliar a no entendimento das dimensões da inovação, na busca contínua da geração de vantagem competitiva sustentável. (GUIMARÃES; SEVERO; SENNA 2015). Na dimensão Estratégia tem como enfoque Analise de cenários em relevância na valorização das preocupações de caráter ambiental como recursos na obtenção de vantagem competitiva. (MOREIRA 2015). A dimensão Conhecimento em Gestão procura evidências favoráveis às proposições gerais do modelo, reforçando a importância do conhecimento em gestão como um dos recursos essenciais à construção de vantagens competitivas. (TUNES; MONTEIRO 2017). Já na dimensão Diferenciais Competitivos analise a relação entre inovação e a vantagem competitiva voltando para o olhar interno sem considerar a concorrência. (FERREIRA; GUARDIA; GUARDIA 2017). A próxima dimensão Criação de Valor analisa as diferenças na criação de valor e geração de vantagem competitiva em mercados primários e secundários China-Brasil. (LADEIRA *et al* 2015). E na última dimensão Cultura organizacional analisa os fatores relacionados à cultura organizacional que auxiliam nos processos de gestão do conhecimento, colaborando para geração de vantagem competitiva nas empresas do setor metalmeccânico. (CENTENARO; BONEMBERGER; LAIMER 2016).

Foi possível identificar que a maioria dos estudos empíricos são de caráter qualitativo, contudo a pesquisa realizada obtém objetivo mais específico, aplicados com questionários mais longos e dando um enfoque maior na pesquisa do tema Vantagem Competitiva Sustentável.

Quanto ao segmento, percebe-se que não obteve nenhum em grande destaque, todos se delinearão para profissionais de diversos cargos/áreas. Além disso, com este estudo foi possível visualizar que este tema é muito explorado em diversas organizações e áreas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa a seguir exibe os procedimentos metodológicos a serem utilizados para obter as informações indispensáveis para conclusão do projeto. Serão demonstrados a maneira que a amostra foi estudada, e como foram selecionados os dados coletados.

Cervo, Bevia e Silva (2007) afirmam que as pesquisas são classificadas em três tipos: a bibliográfica, a descritiva e a experimental. Mas cada tipo de pesquisa possui suas próprias peculiaridades.

Quanto ao objetivo desta pesquisa a mesma classifica-se como descritiva. De acordo com Cervo, Bevia e Silva (2007) a pesquisa descritiva é possível observar, registrar, analisar e correlacionar acontecimentos e fenômenos que não sejam manipulados, a partir das análises é necessário descobrir as suas características, e naturezas, identificando e correlacionando com maior precisão.

Para Gil (1999) a pesquisa descritiva tem como finalidade o uso de técnicas particularizadas, como questionários e observação sistemática, que utiliza como sua principal característica. O objetivo da pesquisa descritiva é a descrição das características, ou a análise de relações entre as variáveis de determinada população.

Triviños (1987) afirma que os estudos de base descritivos podem ser criticados, por que existe uma descrição exata dos fenômenos e fatos, que acabam não estando de acordo com a possibilidade de verificação através da observação.

A população do estudo são empresas do Ramo Industrial, Comércio e Serviços de Santa Catarina, SC. A amostra utilizada para esta pesquisa é do tipo não probabilística por conveniência. Creswell (2010) afirma que a amostra não probabilística por conveniência é de fato uma amostra que não possui uma probabilidade de respostas e seus respondentes são escolhidos através de sua conveniência e disponibilidade.

O questionário a ser aplicado irá confirmar os fatores de influência sobre o tema Vantagem competitiva Sustentável.

Os respondentes da amostra foram convidados a responder o questionário de forma eletrônica e abordagem pessoal. Para definição da quantidade de respostas foi utilizado o cálculo de erro amostral apresentado por Barbetta (2001) considerando a população como infinita e erro amostral de 5% obteve um total mínimo de 400 respondentes conforme apresenta o cálculo:

$$No = 1/e^2 - No = 1/(5\%)^2 - No = 1/(5/100)^2 - No = 1/(0,005)^2 - No = 1/(0,0049) - No = 400$$

Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007) os instrumentos de coleta de dados mais utilizados são a entrevista, o questionário e o formulário.

Neste estudo foi utilizado como instrumento de coleta o questionário. Segundo Cervo, Bervian e Silva o questionário possui um conjunto de questões logicamente elaboradas relacionadas com o problema central. Os autores complementam que o método de pesquisa questionário consegue medir com maior exatidão o que se deseja.

O questionário utilizado (Apêndice A) buscou identificar os fatores que compõem Vantagem Competitiva Sustentável. O modelo foi aplicado por meio eletrônico, telefone e abordagem pessoal. O questionário possui 12 questões e utiliza escala likert de 7 pontos.

Figura 5 - Escala Likert

Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			
1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A escala possui o nível 1, discordo totalmente, ao 7, concordo totalmente. Os entrevistados responderam de acordo com seu nível de concordância com a questão.

Para Creswell (2010) a análise descritiva dos dados é realizada através dos índices retirado da média, desvio padrão e variância das respostas. A análise e interpretação dos dados será realizada por meio de tabelas estatísticas para melhor visualização dos resultados obtidos e posteriormente elaboração de um relatório final por meio destas análises. A partir do questionário aplicado nas empresas do segmento Industrial, Comércio e Serviços de Santa Catarina, SC.

Através dos cálculos de média e desvio padrão, será utilizada a estatística descritiva para análise dos dados quantitativos. Para validar os fatores nas dimensões propostas serão utilizados os testes estatísticos por meio do software *SPSS*. Hair Jr. *et al* (2009) descreve que a análise fatorial exploratória é empregada na identificação de agrupamentos entre as respostas obtidas das questões sobrepostas. Para que esta análise possa acontecer é necessário que o modelo seja avaliado primeiro isoladamente e após em conjunto.

A seguir foi realizada a análise confirmatória. É apresentada a descrição e estimativas dos valores considerados para os testes estatísticos, índices de ajustes do modelo proposto no estudo como GFI, AGFI, Qui-Quadrado sobre Graus de Liberdade, PNFI, TFI, CFI, RMSEA estão de acordo como recomendado pelo autor (HAIR, JR. *et al*, 2009).

Tabela 1- Índices de Ajuste

Medidas de ajuste	Nível aceitável
GL	-
χ^2/GL	≤ 5
GFI	$> 0,90$
AGFI	$> 0,90$
RMSEA	$< 0,10$
TLI	$> 0,90$
CFI	$> 0,90$
PNFI	> 0 e < 1
NFI	$> 0,90$

Fonte: (HAIR, JR. *et al*, 2009).

5 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Na sequência é caracterizada a amostra pela Função, Tempo de Atuação, Ramo e Porte das empresas que perfizeram como respondentes desse estudo.

Tabela 2 – Porte das Organizações

Função	Qt	Tempo (anos)	Qt	Ramo	Qt	Porte	Qt
Dirigente/Proprietário	31.4%	1-5	43.6%	Com&Serv	57.8%	Micro	22.4%
Gerente	29.6%	6-10	28%	Manufatura	42.2%	Peq	26.6%
Líder	38.8%	+ de 11	28.4%			Med	20.1%
						Gra	30.9%
Total	100%		100%		100%		100%

Fonte: Elaboração Própria (2018).

De acordo com a pesquisa realizada foram aplicados os questionários em empresas do ramo comércio, serviço e manufatura nos portes de micro, pequeno, média e grande porte. A quantidade de questionários aplicados foi de 400 respondentes, sendo 57,8% comércio e serviço, e 42,2% representando o ramo de manufatura.

É possível verificar conforme a tabela 2, que empresas de grande porte oferecem maior abertura para a efetuação de pesquisas acadêmicas, visando que foi a que obtém maior percentual desta pesquisa. Pode se destacar também que, mesmo a pesquisa obtendo um maior percentual em empresas de grande porte, há uma maior dificuldade de acesso as pessoas de nível estratégico. Diante a pesquisa realizada os respondentes, 22,4% são microempresas, 26,6% pequenas empresas, 20,1 empresas de médio porte e 30,9% empresas de grande porte.

Tabela 3 – Estatística Descritiva das Capacidades Dinâmicas de Inovação

Variáveis	Questões	N	Média	Desvio padrão
NVC_OI_01	Possuo uma vantagem competitiva sustentável (Diferencial) porque existem poucas empresas do mesmo segmento que a minha	353	3,9122	1,83114
NVC_REC_02	Possuo uma vantagem competitiva sustentável (Diferencial) porque possuo recursos internos (físicos, financeiros, humanos e processuais) que me colocam em papel de destaque perante o mercado	353	4,7110	1,48910
NVC_PM_03	Possuo uma vantagem competitiva transitória e cíclica porque dependo do que consigo realizar em termos de mudança, de empreender e das ações de meus competidores	353	4,2663	1,47418
NVC_CD_04	Possuo uma vantagem competitiva sustentável (Diferencial) porque possuo recursos que estão em constante evolução a partir do que absorvo, me adapto e inovo em relação ao mercado	353	4,9065	1,51874
FVC_OI_01	A fonte de sucesso da minha empresa se dá mediante atuação num segmento extremamente atrativo e bem posicionada perante os concorrentes	353	4,7224	1,58365
FVC_REC_02	A fonte de sucesso da minha empresa se dá mediante acesso privilegiado a recursos (físicos, financeiros, humanos e processuais) que são únicos e difíceis de imitar	353	4,2011	1,68779
FVC_PM_03	A fonte de sucesso da minha empresa se dá mediante inovação e rompimento de barreiras criando necessidades para que o consumidor demande por meus produtos ou serviços	353	4,6459	1,58000
FVC_CD_04	A fonte de sucesso da minha empresa se dá mediante rotinas e processos organizacionais capazes de renovar os recursos que já possuo	353	4,6572	1,55900

EST_OI_01	A fonte de sucesso da minha empresa se dá mediante rotinas e processos organizacionais capazes de renovar os recursos que já possuo	353	4,4759	1,54850
EST_REC_02	Minhas estratégias estão estruturadas de acordo com o que possuo de melhor e consigo explorar em termos das minhas competências organizacionais (internas)	353	5,0567	1,37021
EST_PM_03	Minhas estratégias estão estruturadas de acordo com as oportunidades que identifico no mercado para que possa inovar ou seguir tendências bem-sucedidas	353	5,1586	1,34958
EST_CD_04	Minhas estratégias estão estruturadas de acordo com as oportunidades no mercado e reconfiguradas internamente por meio de ações, dependendo das informações que possuo, incertezas e complexidade do mercado que atuo	353	5,0000	1,36515

Fonte: Da pesquisa (2018).

Analisando a Tabela X, a estatística descritiva obtida na dimensão **Natureza da Vantagem Competitiva**, aponta que a variável NVC_CD_04 obteve maior média na Escala Lickert, com 4,9065. A questão refere-se a relevância que as empresas estão buscando no mercado, direcionados aos diferenciais competitivos, inovações e mantendo o foco em seu maior desempenho e eficiência. Estes itens estão cada vez mais fortes e ganhando grandes proporções em todos os segmentos e diversas áreas, analisando o mercado e de fato seus concorrentes e até mesmo empresas de ramos similares, o objetivo é realizar produtos e serviços raros, de difícil imitação, tornando-se seu negócio único.

A dimensão **Natureza da Vantagem Competitiva**, NVC_OI_01 foi a que apresentou a menor média na Escala Lickert, com 3,9122. Este número aponta que a maioria dos respondentes afirmam que no mesmo segmento que sua a empresa, obtém um grande número de empresas, sendo assim por obter mais empresas do mesmo segmento não consegue obter uma vantagem competitiva nesta área por uma demanda maior e não sendo em um segmento específico.

Já na estatística descritiva obtida na dimensão **Fontes da Vantagem Competitiva**, aponta que a variável FVC_OI_01 obteve maior média na Escala Lickert, com 4,7224. A questão em referência aponta que as empresas em seu segmento de atuação buscam estar sempre atentos aos seus propósitos com o olhar de dentro para fora da empresa, visando todos os pontos positivos quanto negativos focando seu posicionamento no mercado e tornando seu negócio atrativo e bem posicionado referente aos seus concorrentes.

De acordo com a dimensão **Fontes da Vantagem Competitiva**, indica que a variável FVC_REC_02 atingiu a menor média na Escala Lickert, com 4,2011. Diante a menor média nesta dimensão é possível verificar que a maioria dos respondentes indicam que os recursos em sua empresa não são únicos e difíceis de imitar, tendem a serem processos, software, sistemas desenvolvidos por terceiros, e podem ser adquiridos por algumas empresas, algumas até do mesmo segmento o que não a torna de fato seus recursos únicos.

Já a dimensão **Estratégias**, afirma que a variável EST_PM_03 obteve maior média na Escala Lickert, com 5,1586. As empresas estão desenvolvendo cada vez mais novas estratégias com diferenciais para obter destaque no mercado, tendo que estrutura-las para as oportunidades, e buscar implementar da melhor forma possível em sua empresa. A estratégia tem como foco principal o mercado e seus concorrentes e busca inovações, tecnologia e praticidade visando o ganho de vantagem competitiva perante as tendências e que de certa forma seja bem-sucedida pela a equipe e seus clientes.

Na dimensão **Estratégias**, a variável EST_OI_01 atingiu a menor média na Escala Lickert, com 4,4759. Nesta questão vale ressaltar que os respondentes apontam que as estratégias estão

estruturadas de acordo com o posicionamento escolhido, porém referente ao seu custo baixo ou nicho de mercado de acordo com a sua estratégia, não obtém um impedimento para os seus concorrentes, sendo assim as estratégias devem ser melhor estruturadas e verificadas para assim obter um sucesso melhor neste quesito.

Foi efetuada a Análise Fatorial Exploratória da dimensão Vantagem Competitiva Sustentável. Ainda assim, antes da análise fatorial em si, é necessário identificar o Alpha de Cronbach, tal como, para Natureza da Vantagem Competitiva (NVC) foi de 0,76, Fontes de Vantagem Competitiva (FVC) 0,75, Estratégias (EST) 0,77. Quanto maior o valor e mais próximo de um, melhor é a confiabilidade.

Para mensurar o grau de adequação da análise fatorial aos dados das dimensões NVC, FVC e EST utiliza-se o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de Sampling Adequacy e o Teste de Esfericidade de Bartlett. Para mostrar o grau de correlação entre as variáveis é usado o KMO, e para calcular se a matriz de correlação é uma matriz identidade utiliza-se o Teste de Esfericidade de Bartlett, é o que afirma (Hair Jr; et al., 2005).

Tabela 2 - Teste de KMO e Bartlett – Estratégia como prática

Indicadores		NVC	FVC	EST
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,731	0,743	0,754
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	365,971	321,151	425,256
	Df	6	6	6
	Sig.	0,000	0,000	0,000

Fonte: Elaborada pelo autor, 2018.

De acordo com a Tabela 2, a medida de adequação da amostra - KMO apresenta um valor de 0,731 para NVC, 0,743 para FVC e 0,754 para EST, como estes valores se aproximam de 1, a análise fatorial torna-se adequada. Os testes de esfericidade de Bartlett apresentam significância, pois os índices de todos os recursos foram inferiores a 0,05, o que possibilita também confirmar que o método de análise fatorial é adequado para o tratamento desses dados.

Após, foi aplicado o teste das Comunalidades. Os índices das comunalidades servem, para saber qual a porcentagem que certa variável (questão), pode ser explicada pela análise fatorial. Conforme [Corrar; et al., \(2007\)](#) o maior poder de explicação do fator se dá quanto mais próximo de 1 for o resultado das comunalidades.

Tabela 5 - Comunalidades, medidas de adequação da amostra e carga fatorial da estratégia como prática

Dimensão	Comunalidades	M.S.A	CF
NVC_OI_01	,537	,746	,732
NVC_REC_02	,699	,690	,836
NVC_PM_03	,525	,807	,725
NVC_CD_04	,600	,714	,775
FVC_OI_01	,542	,756	,736
FVC_REC_02	,563	,770	,750
FVC_PM_03	,651	,717	,807
FVC_CD_04	,538	,736	,734
EST_OI_01	,360	,846	,600
EST_REC_02	,665	,778	,815

EST_PM_03	,760	,704	,872
EST_CD_04	,641	,759	,801

Fonte: Elaborada pelo autor, 2018.

De acordo com a Tabela 5, todas as questões retrataram índice de comunalidade superior que 0,4, indicando uma boa relação com o fator. O resultado das comunalidades serve para apontar o percentual que uma variável pode ser explicada pela análise fatorial. Quanto mais se aproximar de 1 as comunalidades, maior será a aptidão de explicação do fator (CORRAR; et al., 2007). De acordo Hair Jr; et al. (2009) é recomendado somente manter os indicadores acima de 0,4. Embora a questão EST_OI_01 tenha apresentado uma Comunalidade no valor de 0.360, optou-se por mantê-la no agrupamento das questões no que se refere a estratégias. Em próximos estudos, por meio de uma análise fatorial confirmatória será possível identificar se essa questão ainda terá poder de explicação para o agrupamento do fator Estratégias (EST).

Quanto à medida de adequação da amostra (MSA) têm valor superior a 0,6. Sendo assim podem-se considerar significativos os dados obtidos. De acordo com Hair Jr; et al (2009) o MSA deve ser superior 0,6 para apresentar significância.

Na Tabela 5, apresentam-se os valores das cargas fatoriais das dimensões que envolvem a Vantagem Competitiva. As questões obtiveram cargas acima 0,6 que são consideradas indicativas de estaturas bem definidas (HAIR JR.; et al., 2009, p.119).

A próxima etapa foi à aplicação da variância total explicada das dimensões da Vantagem Competitiva Sustentável. E, o método de análise de componentes principais indica que o agrupamento das questões seja apenas em um fator para cada dimensão com poder de explicação de 59.02% para NVC, 57.36% para FVC e 60.62% para EST.

Para tanto, percebe-se por meio da Tabela 5, que as questões se mantiveram adequadas neste bloco referente à dimensão Vantagem Competitiva. De acordo com a análise fatorial exploratória, o agrupamento apresentado inicialmente é adequado e foi confirmado por este procedimento estatístico.

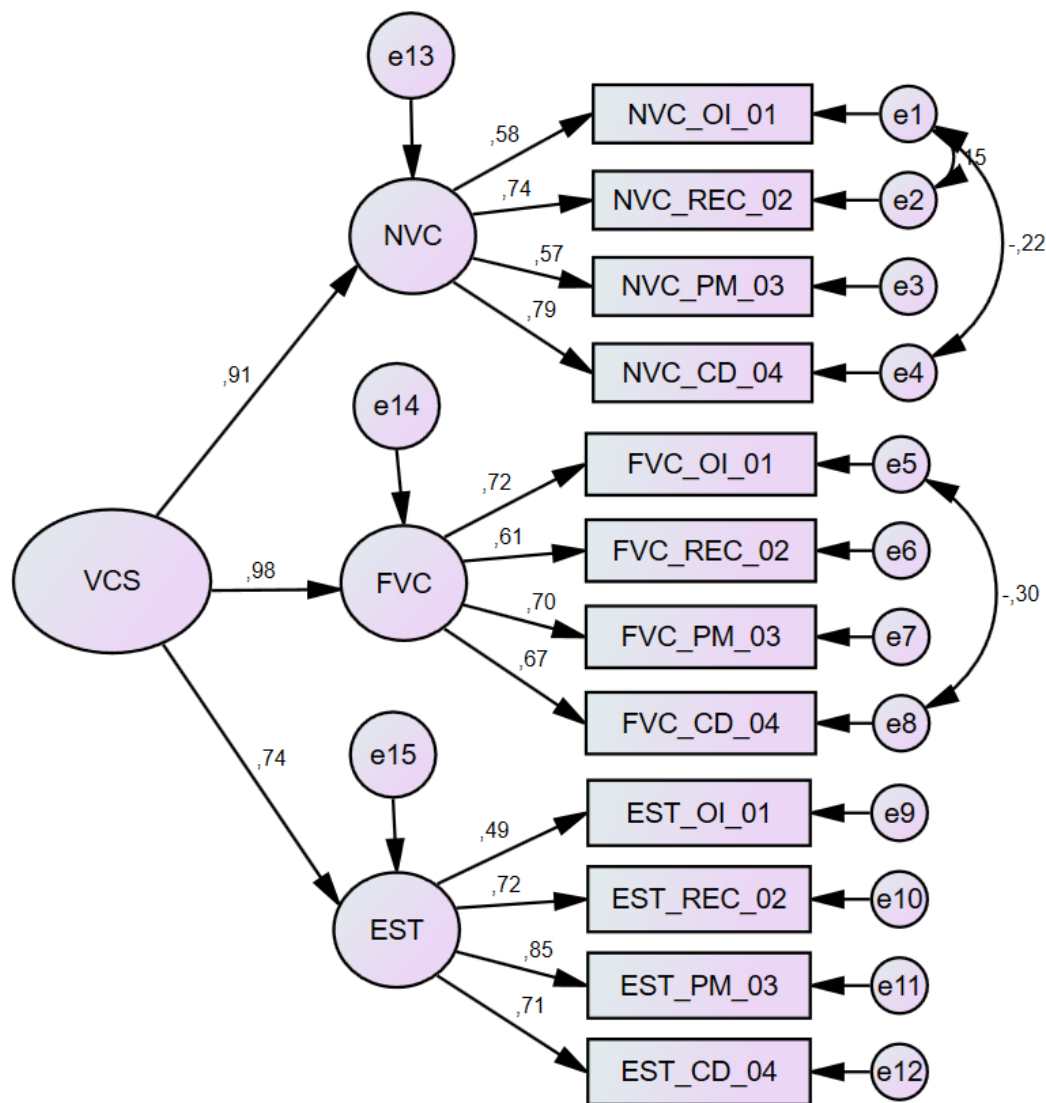
A pesquisa proposta tem por objetivo verificar a unidimensionalidade e a validade convergente da Dimensão Vantagem Competitiva Sustentável, bem como diferenciar quais fatores permanecem no modelo apresentado, ou que possam ser melhor explicados. Para tanto, habitualmente aplica-se a tática da Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Tal análise também é utilizada para desconsiderar as perguntas que não tenham relevância para o Modelo Estrutural.

A Dimensão da Vantagem Competitiva é composta por três fatores: Natureza da Vantagem Competitiva, Fontes de Vantagem Competitiva, Estratégias. Destaca-se que os fatores da Dimensão Vantagem Competitiva foram determinados baseando-se na revisão da literatura.

Foi aplicada a tática de refinação das perguntas em todos os fatores da Dimensão Vantagem Competitiva. A refinação foi feita com o propósito de obter um modelo de mensuração que aponte graus desejáveis ou admissíveis de validade e confiabilidade das perguntas. (KOUFTEROS, 1999). Para tanto, usou-se da Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

Em seguida apresenta-se o modelo de mensuração dos fatores Natureza da Vantagem Competitiva, Fontes de Vantagem Competitiva. Ante a análise de todos os fatores isoladamente apresentarem-se adequadas, elucida-se a validação do Modelo Estrutural da Dimensão Vantagem Competitiva Sustentável.

Figura 6 - Dimensão final de segunda ordem da Vantagem Competitiva Sustentável



Fonte: Elaborada pelo autor, 2018

A Figura 6, retrata o modelo de mensuração de cada fator com suas respectivas variáveis (questões). Observa-se que todas as cargas padronizadas obtiveram valores acima de 0,49.

No fator que se refere a Natureza da Vantagem Competitiva, a questão que obteve maior influência foi a, “NVC_CD_04 – Possui uma vantagem competitiva sustentável (Diferencial) porque possuo recursos que estão em constante evolução a partir do que absorvo, me adapto e inovo em relação ao mercado”, com score de 0,79 (79%).

A vantagem competitiva sustentável de uma organização é obtida quando obtém um diferencial em relação aos seus concorrentes, que por sua vez, não seja capaz de ser copiado. As

organizações devem estar constantemente observando o mercado e seus concorrentes e analisando seu próprio negócio, pensando fora da caixa e sair de sua zona de conforto, com a principal ação inovar e ser um diferencial competitivo. (BARNEY; HESTERLY, 2007)

Existe uma preocupação no quisto mercado, por ser volátil e estar em constantes mudanças, gerando uma grande atenção para as empresas estarem sempre antenadas e verificando diariamente as novas informações, para se adaptar as inovações e necessidades dos clientes. Vale ressaltar que a maioria dos respondentes indicam que obtém recursos em constante evolução, sendo um ponto importante e com um índice em destaque. Demonstrando que as empresas estão buscando recursos e se adaptando as inovações do mercado, obtendo ferramentas para buscar melhores desempenhos e eficiência.

No que tange a variável Fontes de Vantagem Competitiva, a questão que mais influência foi “FVC_OI_01 – A fonte de sucesso da minha empresa se dá mediante atuação num segmento extremamente atrativo e bem posicionada perante os concorrentes”, com um percentual de 0,72 (72%).

Uma empresa requer que em seu planejamento obtenha sua visão e missão já estabelecidas e definidas, assim para definir suas metas ao longo prazo, da mesma forma que sua atuação no mercado e sua percepção de crescimento. Também é necessário obter a análise microambiental e macroambiental, para ter o conhecimento de suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, alinhando ao propósito da empresa, ao segmento em que atua, clima organizacional e assim compreendendo como um todo a empresa e seu ramo de atuação. Diversas empresas obtém várias razões pelas quais pode obter uma vantagem competitiva de custo aos seus concorrentes, a vantagem nos custos é possível até mesmo quando a empresa concorrente produz produtos similares. (BARNEY; HESTERLY, 2007)

Um bom posicionamento e atratividade é um ponto com grau de importância bem avaliado no mercado, muitas empresas estão buscando diferenciais competitivos, estratégias e inovações a todo momento, para se destacar e ganhar visibilidade no mercado. Com relação ao segmento atrativo é algo que obtém grande impacto, novas empresas buscam essa atratividade para se manter no mercado e estar sempre mantendo seus clientes satisfeitos referente a sua qualidade e fidelização, tornando mais difícil a concorrência no mercado.

O último dos fatores em análise foi Estratégias que obteve uma carga de 0,85 (85%), na questão “EST_PM_03 – Minhas estratégias estão estruturadas de acordo com as oportunidades que identifico no mercado para que possa inovar ou seguir tendências bem-sucedidas”.

As análises das fontes da vantagem competitiva interagem e são importantes para o exame das atividades organizacionais e inovações. As fontes existentes, potenciais de diferenciação e o comportamento dos custos engloba a cadeia de valores e fragmenta a empresa em suas atividades de relevância estratégica. Sendo assim, uma empresa realizando essas determinadas atividades estratégicas ganha vantagem competitiva de forma mais barata, e inovando, obtendo tendências e assim se destacando da concorrência. (PORTER, 1992)

A estratégia nas organizações com relação a oportunidades, inovações e tendências é um item extremamente importante, de certa forma esse desempenho impacta todas as áreas da empresa e existe a necessidade de acompanhamento, assim obter ganhos se bem aplicada.

As empresas devem buscar as melhores estratégias e também aplica-la da melhor maneira, já que todas as áreas são impactadas é preciso obter um trabalho minucioso e com certa cautela pois, as estratégias necessitam ser bem estruturadas e de certa forma impactam positivamente como negativamente se aplicadas e realizadas de maneira incorreta. Portanto, para o alcance de vantagem competitiva sustentável alinhado a estratégia é necessário avaliar as condições de mercado, identificar as oportunidades, inovações e as tendências do momento. Avaliando esses itens irá conseguir

desenvolver melhor sua estratégia e alcançar suas metas se destacando e tornando-a bem sucedida e ganhando espaço no mercado.

A representação dos três fatores compondo a Vantagem Competitiva demonstrou integrar essa dimensão. Natureza da Vantagem Competitiva que obtiveram um score de 0,91 (91%), a Fontes de Vantagem Competitiva 0,98 (98%) e Estratégias 0,74 (74%). Percebe-se então que todos os coeficientes padronizados das cargas fatoriais ficaram acima de 0,70. Se valida, aqui o constructo proposto na amostra estudada.

Dos três fatores analisados destarte para Fontes de Vantagem Competitiva, mostrando o quão são importantes na visão dos respondentes. Dentre os fatores analisados o que mais se destacou foi Fontes da vantagem competitiva com 0,98 (98%), desta forma é necessário que os recursos de certa forma utilizados devem ser heterogêneos e imóveis. Estes recursos para serem considerados um potencial de geração da vantagem competitiva, é necessário obter quatro características, ser valioso, raro, imitáveis e insubstituíveis. (BARNEY, 1991).

Essa pesquisa veio validar o estudo proposto por Vasconcelos e Cyrino (2000) que apontou os fatores Natureza da Vantagem Competitiva, Fontes de Vantagem Competitiva e estratégia por meio de estudo quantitativo em 400 empresas na região sul do Brasil, sendo aplicados nas funções de Dirigentes/Proprietários, Gerentes e Líderes.

Portanto é possível atribuir que as fontes da vantagem competitiva tendem a estar vinculados a todas as áreas e setores das empresas, buscando sempre inovações, estratégias e tendências. Verificando o mercado constantemente, e analisando seu ambiente interno quanto o externo buscando manter a qualidade em todos os processos e gerando necessidades para que o consumidor demande de seus produtos/serviços e obtendo posicionamento superior perante aos seus concorrentes.

Diante do questionário aplicado o indicador Estratégias 0,74 (74%), apontou um índice mais baixo comparada com as demais analisadas. O que implica referente ao item estratégias, é a pergunta EST_PM_01 com 0,49 (49%), que demonstrou o índice mais baixo das demais. A pergunta refere se as estratégias estão bem estruturadas de acordo com o posicionamento escolhido, e que implique na criação de barreiras para os seus competidores. Devido ao baixo percentual, é possível notar que os respondentes, não conseguem estrategicamente estruturar as barreiras necessárias aos seus competidores, não conseguindo agir nos fatores de preço baixo ou no nicho de mercado em relação aos seus competidores.

Consideraram-se também, além das cargas fatoriais na tabela 6, as medidas de ajustamento: absoluto, incremental e parcimonioso. A tabela também demonstra os índices nela identificados de ajuste do modelo destes três fatores.

Tabela 6 - Índices de ajuste do modelo Vantagem Competitiva

Medidas de ajuste	Nível aceitável	Nível encontrado
GL	-	48
χ^2/GL	≤ 5	4.360
RMSEA	$< 0,10$	0.098
TLI	$> 0,90$	0.868
CFI	$> 0,90$	0.904
PNFI	> 0 e < 1	0.640
NFI	$> 0,90$	0.880

Fonte: Elaborada pelo autor, 2018.

No que tange ao ajustamento do modelo, segundo as sugestões dos índices de modificação encontrados no próprio *software* estatístico SPSS, através do *plug-in* AMOS, foram inseridas

correlações entre fatores. Desta forma, os indicadores de ajustamento absoluto: χ^2/GL apresentaram índice de 4,36 ficando um abaixo do nível esperado de ≤ 5 (HAIR JR; et al., 2009). O indicador *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA) ficou com índice de 0,09 também ficando abaixo do esperado de $<0,10$ (HAIR JR, et al, 2009).

Com relação aos indicadores de ajustamento incremental todos devem apresentar valores acima de 0,90 (HAIR JR; et al., 2009). O Ajuste Normalizado (NFI) indicou o valor 0,88 próximo do nível esperado; o Índice de *Tucker Lewis* (TLI) 0,86 se manteve muito próximo ao nível esperado e o Índice de ajuste comparativo (CFI) 0,90 de acordo com o nível esperado. Nota-se que os índices de ajuste incremental estão muito próximos ao nível esperado.

Ao que se refere aos indicadores de ajuste parcimonioso, usou-se o índice de Ajuste Normalizado de Parcimônia (PNFI) que apresenta índice de 0,64 estando dentro do esperado no intervalo de >0 e <1 (HAIR JR, et al, 2009). Então, diante dos indicadores demonstrados, os resultados indicam que as medidas do Modelo da Dimensão da Vantagem Competitiva, na amostra pesquisada, denotam relações entre os fatores, propondo a validação deste modelo de medição para o constructo.

Dada à apresentação dos indicadores e seus respectivos valores, constata-se que as grandezas dos fatores na amostra pesquisada podem ser respaldadas no modelo de mensuração para o constructo e também contribuir ao objetivo desse estudo é analisar os fatores que compõem a Vantagem Competitiva Sustentável em organizações de diversos segmentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados diante a pesquisa realizada oferecem modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e a teoria das organizações, analisado os fatores que compõem a vantagem competitiva sustentável relacionados a estratégia organizacional, no desempenho e a criação de valor nas organizações de diversos segmentos. Sendo assim, as organizações tendem a identificar as oportunidades que deve priorizar, alocando seus recursos e os desenvolve-los para explorar e identificar o melhor momento, obtendo equipes preparadas para colocar em prática as estratégias e oportunidades verificadas.

As teorias demonstram que a vantagem competitiva sustentável em uma organização é alcançada quando se obtém um diferencial competitivo de mercado, que seja raro, imitável. As organizações devem estar com o olhar voltado para o mercado e seus concorrentes pois, para obter seu diferencial competitivo é necessário que inovem e deixem sua zona de conforto, fazendo com que seus clientes tenham a necessidade de obter seu produto/serviço e ter sua vantagem competitiva perante seus concorrentes. (BARNEY; HESTERLY, 2007)

O estudo foi realizado com base teórica nas principais teorias da Administração em seus principais autores e pesquisadores do ramo, Porter (1992), Barney e Hesterly (2007), Vasconcelos e Cyrino (2000), Brito e Brito (2011), Brandenburger e Stuart Jr (1996).

Diante os três fatores abordados, o instrumento de coleta utilizado da pesquisa foi realizado por meio de questionários, com os temas Natureza da vantagem competitiva, Fontes da vantagem competitiva e Estratégias. O modelo foi aplicado por meio eletrônico, telefone e abordagem pessoal, contendo 12 questões referente ao assunto utilizado na pesquisa, e utilizando a escala likert de 1 a 7 pontos. De acordo com, Cervo, Bevia e Silva (2007) o método de pesquisa utilizado, consegue medir com maior exatidão o que se deseja.

As representações dos três fatores utilizados na pesquisa compondo a análise para o estudo da Vantagem Competitiva Sustentável, demonstram integrar esta dimensão. A Natureza da Vantagem Competitiva que obtiveram um score de 0,91 (91%), a Fontes de Vantagem Competitiva 0,98 (98%)

e Estratégias 0,74 (74%). Percebe-se então que todos os coeficientes padronizados das cargas fatoriais ficaram acima de 0,70 (70%) entre a abstração utilizados pela vantagem competitiva sustentável na amostra estudada.

Os itens em destaque contribuem para a vantagem competitiva sustentável de empresas de comércio, manufatura e serviço, os principais citados demonstram ser rentáveis, obter mais eficiência e constituir melhores estratégias, gerando inovações perante seus concorrentes, obter um melhor posicionamento no mercado e identificando as oportunidades e diferenciais existentes.

De acordo com este estudo foi possível analisar a importância da vantagem competitiva sustentável nos itens natureza, fontes, estratégias por porte e ramo de atuação de cada organização, a comparação foi ideal para notar os pontos em que as organizações desenvolvem sua vantagem competitiva, e pontos em que as organizações devem melhorar para obter melhores desempenhos. Com isso, podendo traçar estratégias específicas e ter um foco maior na comparação entre tipos de serviços e ramos nas organizações onde foram aplicados os questionários.

LIMITAÇÕES E PESQUISA FUTURA

Diante a pesquisa realizada, é visível verificar a importância e influência (70%) na vantagem competitiva sustentável, lembrando que os 30% não atingidos são a porcentagem de outros fatores influenciadores. Alguns desses outros fatores, são determinados como concorrentes, mercado, estratégias e posicionamento.

No entanto, isolamos a vantagem competitiva sustentável para compreender os recursos fundamentais da estratégia alocando a inovação e eficiência. Como observamos em várias organizações estes recursos são necessários para atingir o seu objetivo, estudos futuros poderiam explorar se a configuração das estratégias e sua importância relativa para a inovação e eficiência das organizações para alcançar posicionamentos e terem produtos/serviços valioso, raro, imitáveis e insubstituíveis perante seus concorrentes.

Finalmente, esse modelo foi conduzido utilizando empresas brasileiras. Sua replicação em outros contextos organizacionais pode revelar resultados diferentes e novas ideias. Estudos específicos em empresas estrangeiras, por exemplo, trariam resultados diferenciados possibilitando uma comparação dos fatores com as empresas brasileiras.

REFERÊNCIAS

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada as Ciências Sociais**. 4 ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2001.

BARNEY, J.B. e HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BLYLER, M.; COFF, R. W., Dynamic Capabilities, Social Capital, and Rent Appropriation: Ties That Split Pies. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 7, p. 677-686, 2003.

BRANDENBURGER, A. M.; STUART JR., H. W., Value-Based Business Strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 5, n. 1, p. 5-24, 1996.

BRANDENBURGER, A. M.; STUART JR., H. W., Value-Based Business Strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 5, n. 1, p. 5-24, 1996.

BRITO R.P.D., BRITO L.A.L., Medindo Vantagem Competitiva pelos seus efeitos sobre o Desempenho Financeiro. **Anais... EnANPAD**. Rio de Janeiro – set. 2011

CENTENARO A., BONEMBERGER A.M.O., LAIMER C.G., Gestão do conhecimento e vantagem competitiva: estudo no setor metalmeccânico. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis - ISSN 2175-8077 v.18, n.44, abr 2016 p.38-51

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COFF, R. W., When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power. **Organization Science**, v. 10, n. 2, p. 119-133, 1999.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2010.

CROOK, T. R. et al., Strategic Resources and Performance: A Meta-Analysis. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 11, p. 1141-1154, 2008.

DALFOVO S. et al., Recursos de cooperativas que levam à vantagem competitiva sustentável. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**. Bauru – ISSN 1114.1526 ano.11, n.4, out-dez 2016, p.1-19

DALFOVO S. et al., Recursos de franchising que levam à vantagem competitiva sustentável. **Revista Perspectivas Contemporâneas**. Blumenau – ISSN 1980-0193 v.12, n.2, mai-ago. 2017 p. 19-34

DEVINNEY, T. M.; YIP, G. S.; JOHNSON, G., Using Frontier Analysis to Evaluate Company Performance. **British Journal of Management**, v. n. p. no-no, 2009.

DIERICKX, I., COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1513, 1989.

FERREIRA L.B., GUARDIA M.S.A.B., GUARDIA S.R.R., A inovação como fonte de vantagem competitiva em restaurantes temáticos de Brasília. **Universitas Gestão e TI**. Brasília – ISSN 10.5102 v.7, n.1-2, jan-dez 2017 p.41-49

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES J.C.F., SEVERO E.A., SENNA P., A relação entre inovação e a vantagem competitiva sustentável: trajetória e desafios. **Revista Espacios**. ISSN 0798 1015 v.36, n.12 2015 p.1

HAIR, J.R; et al, **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

HAIR, J. F. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOFFMANN V.E., et al., Recursos estratégicos para vantagem competitiva sustentável em food trucks. **Revista Alcance**. Itajaí - ISSN 1983-716X v. 23, n.3 jul-set. 2016 p. 352-371

KOUFTEROS, X. A. Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. **Journal of Operations Management**, n. 17, v. 4, p. 467-488, 1999.

LADEIRA W.J., et al., Entre o mercado primário e o secundário: uma análise exploratória da criação de valor e vantagem competitiva nas relações china-brasil. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis - ISSN 2175-8077 v.18, n.44, abr 2016 p.52-65

LOURO A.; ALMEIDA G.S., PELISSARI A.S., Quais capacidades são fontes de Vantagem Competitiva Sustentável no setor de soluções de software uma análise à luz das Capacidades Dinâmicas e da Visão Baseada em Recursos. **Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis - ISSN 2237-4558 v.7, n.4, out-dez. 2017 p. 36-50

MOREIRA C.V., Marketing verde como propensa vantagem competitiva sustentável de uma organização. **Revista Foco**. ISSN 1981-223X v.8, n.2, ago-dez 2015

PORTER, M.E., **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York, Free Press; Collier Macmillan, 1985.

PORTER, M.E., **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

POWELL, T. C., Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 875-888, 2001.

RAUDENBUSH, S. W.; BRYK, A. S., Hierarchical Linear Models: **Applications and Data Analysis Methods**. Thousand Oaks, Sage Publications, 2002.

RIBEIRO J.S.A.N., NETO M.T.R., Gestão do desempenho como ferramenta para vantagem competitiva sustentável. **Desafio Online**. Campo Grande, v.5, n.2, mai-ago. 2017 p. 261-275

SBARDELOTTO B. et al., Uma exploração bibliométrica das práticas de gestão de projetos e a vantagem competitiva sustentável. **Revista Produção e desenvolvimento**. Rio Grande do Sul - ISSN 2446-9580 v.3, n.2, agosto. 2017 p.52-64

STEFFENS, P.; DAVIDSSON, P.; FITZSIMMONS, J., **Performance Configurations over Time: Implications for Growth- and Profit-Oriented Strategies**. Entrepreneurship Theory and Practice, v. 33, n. 1, p. 125-148, 2009.

TANG, Y.-C.; LIOU, F.-M., Does Firm Performance Reveal Its Own Causes? The Role of Bayesian Inference. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 39-57, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUNES R., MONTEIRO P.R.R., Conhecimento em gestão, vantagem competitiva e performance empresarial: proposição e teste de um modelo fundamentado na “resource advantage theory” em

mpes. **Revista Brasileira de Marketing**. Minas Gerais - ISSN 2177-5184 v.16, n.3 2017 jul-set p.298-316.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria das organizações. **R.A.E.**, v. 40, n. 4, 20-37, 2000.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L., Vantagem Competitiva: O Construto E a Métrica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, p. 70-82, 2004.

WIGGINS, R. R.; RUEFLI, T. W., Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance. **Organization Science**, v. 13, n. 1, p. 81-105, 2002.