

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RELAÇÕES DE VALOR NA CONSTRUÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS

1 INTRODUÇÃO

A busca por Vantagens Competitivas Sustentáveis (VCS) está presente em boa parte dos estudos sobre estratégia, assim como nas orientações das decisões empresariais. Vantagem competitiva é tida como a principal hipótese para explicar o desempenho superior das empresas. (BRITO & BRITO 2012). O GRV organizacional, constitui um dos fundamentais objetivos das organizações contemporâneas, que enxergam a estratégia como um marco elemento para solucionar as suas demandas sustentáveis, e no cenário atual, a gestão de valor surge como uma abordagem estratégica que vai além do lucro financeiro, mas com um olhar amplo organizacional, que promove a obtenção de valores sociais, por meio de confiança entre a organização e os colaboradores, velando pela satisfação dos demais Stakeholders.

Ribeiro (2021), em um ambiente competitivo, é essencial que as organizações sejam capazes de formular estratégias eficazes e eficientes para alcançar vantagem competitiva e garantir sua permanência no mercado. no cenário de busca por VCS, começam a emergir movimentos voltados ao desenvolvimento sustentável, impulsionados principalmente pela insatisfação diante das desigualdades sociais e da degradação ambiental, decorrentes das falhas de mercado (RIBEIRO, 2021).

Neste contexto, emerge o seguinte problema de pesquisa: Como a GRV influencia nas estratégias para obtenção e construção de VCS nas organizações? Tendo em conta o cenário, e o problema de pesquisa, este artigo tem como objetivo, compreender como a GRV influencia na construção de VCS. Como hipótese, espera-se que com essa pesquisa os leitores e pesquisadores, tenham um olhar amplo sobre a relação de valores e sua influência na estratégia organizacional, na obtenção de vantagens competitivas.

Para tanto, faz-se uma revisão e fundamentada nos conceitos de gestão de valor com base as interpretações das organizações, em diversas abordagens. Na sequência, é apresentada e discutida a proposta de definição de vantagem competitiva, seu escopo e seu contexto de aplicação. Segue a discussão sobre importância da Gestão de Valor na construção de vantagens, assim como os seus efeitos sobre o desempenho estratégico das empresas. O artigo conclui sintetizando as discussões, resultados, categorizando as teorias relevantes da GRV na VCS. Por fim são apresentadas as considerações finais, bem como as contribuições, sugestões de estudos futuros e as limitações deste.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Valor e Vantagem Competitiva

A proposta de se estudar a importância da gestão de valor na construção de vantagens competitivas sustentáveis torna-se bastante relevante no contexto contemporâneo dos fenômenos das organizações. Segundo Barreto et al. (2019) o conceito de valor é inerente a proventos adquiridos que podem ser ponderados a sacrifícios ocorrentes direta ou indiretamente no processo de geração de benefícios das instituições.

Gestão de valor é um conjunto de diversas práticas e processos que as organizações buscam criar, a fim de capturar valor de maneira sustentável para os diferentes stakeholders: (clientes, acionistas, funcionários, parceiros, sociedade etc.) que estão envolvidos com a organização. Porter (1985) enfatiza que as empresas conseguem alcançar vantagens competitivas sustentáveis e significativas diante da concorrência, quando elaboram estratégias eficientes com capacidade de gerar valor.

Machado, (2013) corrobora com essa ideia ao afirmar que é necessário traçar objetivos estratégicos e alinhar com as métricas ideais, para autora o valor verdadeiro está na capacidade

da organização de gerar resultados consistentes no decorrer do tempo, e isso, vai depender da forma como ela: Conecta objetivos com ações concretas, promove aprendizado organizacional e motivação interna tudo isso gera valor que influencia na vantagem competitiva.

O ambiente interno é responsável pela criação de ações que gerem valor, a forma como são integradas e otimizadas vai determinar a vantagem competitiva. (PORTER, 1985). Durand et al. (2005) afirma que VCS configura-se em um conceito fundamental e central na visão estratégica das organizações, e podem ser interpretadas em abordagens epistemologicamente diferentes. É um fenômeno real no âmbito das instituições e podem ser mensuráveis.

2.2 GRV na construção de VCS

Barney et al. (2001) e Predo et al. (2024), entendem que a criação de valor está conectada a RBV, fundamenta que a gestão de recursos quer sejam: tangíveis e intangíveis, são indispensáveis para criação de valor. Nesta ideia a Gestão de Relação de valor (GRV) precisaria manter alinhando com os recursos para gerar valor pertinente aos diferentes stakeholders. (BARNEY et al. 2001). Ressaltam também que esses recursos são indispensáveis para construção de vantagens competitivas, precisam ser raros, valiosos, difíceis de imitar e insubstituíveis. Wernerfelt (1995) argumenta que VCS dependem da exclusividade diferencial, nos quais os concorrentes não consigam replicar.

Em Kraaijenbrink et al. (2010) propõe uma perspectiva de gestão de valor relacional, defende uma evolução da RBV e não como ferramenta estática, mas em uma abordagem mais uma abordagem mais dinâmica, subjetiva e centrada na relação. As estratégias devem considerar deve estar voltada na construção e desenvolvimento contínuo de relações com os stakeholders, isso é a interatividade relacional.

A GRV desempenha um papel preponderante e crucial uma vez que estimula e articula de uma forma combinada os recursos e relações das organizações para gerar ciclos que proporcionem vantagens competitivas. (PRAHALAD et al. 1990). A capacidade em si das organizações em aprender, desaprender, agir e reagir com rapidez, de acordo aos feedbacks de valor no contexto ambiental inserido vai influenciar na VCS.

Neste sentido Barney et al. (2011) & Prahalad e Hamel (1990), concordam GRV é essencial para consolidar competências centrais, acelerar inovações e acessar mercados diversos, tornando-se assim um diferencial sustentável. É GRV se torna num instrumento imprescindível para sustentar a vantagem no tempo, transformando recursos em capacidades estratégicas através das interações e confiança mútua.

Segundo D'Aveni (2010) GRV cria vantagens sucessivas, fornecendo de maneira contínua um fluxo de insights que auxiliam competitividade, ou seja, as relações de valor com o ambiente externo são fontes de informação, aprendizado e inovação contínua. GRV não é apenas complementar, mas indispensável à construção e sustentação de vantagens competitivas sustentáveis, pois é nas relações com stakeholders que o valor estratégico se manifesta, se valida e se renova.

3 METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivo compreender como a relação de gestão de valor influencia na construção de vantagens competitivas sustentáveis, como é construída e compreendida nas produções científicas, para isso foi realizada uma revisão sistemática da literatura (RSL), seguindo o protocolo: (i) planejamento, (ii) condução da revisão, (iii) busca e análise da literatura (Gamón-Sanz, Alegre & Chiva, 2024).

Ao iniciar a RSL, o primeiro passo consiste na definição das palavras de busca, denominados de palavras/termos chave. Após a primeira aproximação com o tema de gestão de relação de valor na construção de VCS, por meio da leitura de textos selecionados intencionalmente, foi possível definir os termos adequados para busca, a saber: Value Relationship Management, Competitive Advantages e sustainability. Com intuito de encontrar

estudos com a variação de termos, utilizamos *Value Relationship Management* Competitive Advantages* e sustainability** o qual permite localizar esses termos mais especificamente em documentos publicados.

Após definição dos termos de busca, definimos as bases de dados. Foi escolhida a *Web Of Science*, devido a produção científica relevante que abrangem, tanto nacional quanto internacionalmente e por serem amplamente utilizadas em estudos de revisão sistemática da literatura (Lee et al., 2023, Adamovic, 2023; Gamón-Sanz, Alegre & Chiva, 2024). Utilizamos o operador booleano ‘and’ para encontrar os estudos que contém os termos *Value Relationship Management* Competitive Advantages* and sustainability** * no campo tópicos (título, resumo, palavra-chave plus e palavras-chave do autor).

Considerando os parâmetros estabelecidos, foram localizados 107 documentos na base *Web of Science*, sendo estes documentos artigos, livros ou capítulos de livros que versam sobre o tema gestão de relação de valor na construção de vantagens competitivas sustentáveis.

Tabela 01 – Parâmetros do Estudo - Inclusão/Exclusão

Critério	Descrição	Aplicação
Período de publicação	Artigos publicados entre de janeiro de 2020 a dezembro de 2024	Inclusão
Tipo de documento	Artigos científicos e artigos de revisão sistemática; excluídos livros, capítulos e anais	Inclusão Exclusão
Bases de dados	Artigos disponíveis na <i>Web of Science</i>	Inclusão
Idioma	Sem restrição de idioma	Inclusão
Foco temático	Artigos que tratam diretamente da GRV e VCS	Inclusão
Relação com GRV e VCS	Exclusão de artigos que apenas mencionam da GRV e VCS sem desenvolver o tema	Exclusão

Fonte: Os Autores (2025)

Após utilizar as estratégias de busca, observamos e foram elencados os filtros para realizar a inclusão e exclusão dos documentos, sendo:

Filtro i – Foram considerados artigos no período de 01 de janeiro 2020 a 31 dezembro de 2024, devido ao propósito deste estudo;

Filtro ii -Manter artigos de revisão, foram retirados livros, capítulos ou trabalhos em anais de eventos;

Filtro iii - Excluir trabalhos que apenas citaram e não abordaram GRV e VCS, esse processo foi realizado por dois pesquisadores.

Após a aplicação dos filtros, foram excluídos 82 da *Web of Science*. Os trabalhos selecionados foram submetidos a leitura com intuito de avaliar a qualidade dos estudos, resultando em 25 artigos da Web of Science. Após a leitura dos resumos, restaram 12 artigos que se alinham diretamente ao propósito da pesquisa. Nosso processo de escolha dos artigos teve como fundamento as colocações de Xiao e Watson (2019), considerando os critérios de escolha como forma de validação dos trabalhos que irão compor o *corpus* da pesquisa.

Para a análise qualitativa, seguimos as etapas proposta por Saldaña (2015) inclui preparação dos documentos, primeiro ciclo de codificação utilizando ciclos de construção de categorias e integração teórica. Foi utilizado IA para correções gramaticais, mantendo a fidelidade do texto original, foi usada o google tradutor para traduzir em Inglês o resumo.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão e resultados dos artigos selecionados que abordam “a GRV na construção de VCS, baseada na eficiência para criação de estratégias organizacionais, tomadas de decisão baseada em dados integrados na participação dos colaboradores/cidadãos, e o uso da inovação, para obtenção de resultado, mais rápido. (FERREIRA, et al., 2022).

Ainda para Ferreira et al, (2022), a (RBV) ainda é pouco explorada no campo empírico, e os resultados de estudos recentes têm contribuído para aprofundar a compreensão sobre o desenvolvimento de recursos e capacidades organizacionais voltados à obtenção de vantagens competitivas podendo esses recursos serem interpretadas como GRV. Deste modo, Purwanto et al., (2024), ao analisar “como a Estratégia de Inovação Verde impacta a VCS”: defende, que, a adoção de estratégias voltadas à inovação verde pode ocorrer por meio de três frentes complementares: a inovação nos processos produtivos, no desenvolvimento de produtos e na oferta de serviços, todos orientados por princípios sustentáveis. Entretanto, o autor sugere que para o atingimento ou obtenção das VCS, as organizações devem adotar as três frentes supracitadas. Assim, para Rahimnia e Molavi (2020), é necessária criar e implementar a GRV na comunicação antecipada entre as partes atua como elemento precursor da confiança, a qual, uma vez estabelecida, reforça e facilita o fluxo comunicativo uma relação alinhada à teoria da confiança-comprometimento.

Para Heriyanto et al., (2021), no contexto competitivo do mercado, é fundamental que as empresas desenvolvam estratégias eficazes e eficientes, capazes de gerar vantagem competitiva e assegurar sua continuidade operacional. Ou seja, os autores destacam que, para uma organização se manter sólido no mercado competitivo, e obtiver vantagens sobre outras organizações, é necessária que essa, trace planos estratégicos que lhe diferencie e lhe proporcione vantagens sobre as demais concorrentes.

Figura 1, elementos de GRV na construção VCS

Foco na satisfação do colaborador/cliente	Comunicação Endógena	Eficácia organizacional	Inovação Organizacional
--	-----------------------------	--------------------------------	--------------------------------

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

A figura acima, é constituída pelos elementos em comum do resultado em estudo, ambos têm a caracterização de foco nos colaboradores e a satisfação do cliente, mantendo uma comunicação estratégica e dinâmica para o cumprimento do objetivo, se mantendo eficaz, e cada vez mais inovador, de acordo a demanda do mercado, e se diferenciando dos demais concorrentes.

Assim, para Ferreira et al., (2022), empresas que aplicam de forma eficiente a abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR) tendem a apresentar maior probabilidade de recuperar os custos de produção e, em seguida, alcançar vantagens competitivas sustentadas por uma gestão eficaz de custos. Para Heriyanto et al. (2021), as empresas precisam manter-se eficientes e eficazes, de modo que os concorrentes não tenham acesso as suas estratégias. Ainda para Heriyanto, et al (2021), para se manterem competitivas, as empresas devem investir no aprimoramento da inovação, especialmente na diferenciação de produtos, por meio de atividades voltadas à pesquisa e ao desenvolvimento. Ou seja, para os autores, a inovação é um elemento central na busca de vantagem competitiva, pois impulsiona o foco em pesquisa, se mantendo diferenciado dos demais concorrentes.

Segundo, Carlo et al. (2021), embora os estudos anteriores tenham adotado uma abordagem de design estratégico centrada nos recursos e serviços territoriais, com ênfase na oferta, destinos considerados mais bem-sucedidos demonstram uma transição para estratégias

orientadas ao mercado e com foco no cliente. Ou seja, para os autores, pesem bora no pretérito as aplicações das estratégias por centro em recursos e serviços territoriais, tenham sido sucesso, o foco da demanda atual e dinâmica do mercado, obrigou a adotarem o novo método, com foco no mercado e a satisfação do cliente. Carlo et al., (2021), reforça ainda, que o fortalecimento dos relacionamentos entre empresas/organizações também ampliou as conexões com os clientes, evidenciando as transformações ocorridas nas práticas de gerenciamento do relacionamento com o cliente. Ou seja, para os autores, a conexão entre as organizações, fortaleceu o relacionamento com os clientes, dando ênfase, na satisfação do cliente.

Para Veile e Schmidt (2020), é necessário aprimorar os processos e a comunicação organizacional, priorizando o estabelecimento de padrões comuns e a unificação de interfaces, a fim de promover maior integração e eficiência entre as partes envolvidas. Ou seja, para os autores, é necessário o aprimoramento dos processos e a comunicação organizacional, com a finalidade, de se obter eficiência, e integração organizacional, culminando com vantagem competitivas sobre as demais. Já para a Rahimnia e Molavi (2020), a comunicação é o elemento chave para a tomada de decisão eficiente, e inovadora. Ou seja, para os autores, a comunicação é o elemento central que torna o desempenho organizacional estratégico, facilitando na busca de obtenção de valores.

A GRV é vital para criar e sustentar uma VCS porque permite a cocriação de valor, reduz vulnerabilidades, fortalece alianças estratégicas e estimula a inovação interorganizacional. Ela é especialmente poderosa quando baseada em recursos relacionais raros, valiosos, difíceis de imitar e socialmente complexos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como objetivo, compreender como a relação de gestão de valor influencia na construção de vantagens competitivas sustentáveis, assim, ao longo do estudo, atendeu-se o objetivo da pesquisa, pelo resultado obtido por “comunicação organizacional, eficácia e eficiência organizacional, inovação e desempenho, e o foco na satisfação dos clientes”. Ou seja, dada a pesquisa, para compreensão da GRV na obtenção da vantagem competitiva, é necessária que a organização tenha um bom planejamento estratégico, dotada dos itens supracitados, que facilitariam na tomada de decisão rápida, tornando cada vez mais inovadora e diferente das demais organizações.

Ressalta-se que, embora seja um estudo qualitativo, é um marco estudo para ciência, pois é um estudo cada vez mais presente no dia a dia do cidadão, quer seja “estudante, empresários, colaboradores” etc. Dito isso, sugere-se para pesquisas futuras, mais estudos qualitativos, voltados a ONG’S, a fim de obtiver-se e entender-se de perto, um outro ângulo de competitividade nas organizações sem fins lucrativos.

Contudo, conclui-se que a inovação, comunicação, eficácia e foco na satisfação do colaborador e cliente, torna a organização cada vez mais competitiva e sustentável, se diferenciando dos demais concorrentes, pois é necessária que essa adote esses quatro pilares estratégicos, com intuito de obter maior desempenho organizacional, e se diferencia das demais. Como pesquisas futuras um estudo de campo empírico seria ideal para fomentar a GRV na construção de VCS.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR., D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001.

BARNEY, J. B. What makes organizations unique? Looking inside the box. *The Academy of Management Perspectives*, v. 28, n. 1, p. 138-148, 2014.

- BRITO, R. P; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, art. 2, p. 360-380, maio/jun. 2012.
- D'AVENI, R. A.; DAGNINO, G. B.; SMITH, K. G. The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, v. 31, n. 13, p. 1371–1385, 2010.
- DURAND, R.; VAARA, E. A true competitive advantage? Reflections on different epistemological approaches to strategy research. *Strategic Management Journal*, v. 26, p. 1-31, 2005.
- GAMÓN-SANZ, A., CHIVA, R., & ALEGRE, J. Startup enxuta e capacidade de aprendizagem organizacional: um estudo de caso em uma organização de pesquisa e tecnologia. *Engineering Management Journal*, 36 (5), 537–547. 2024.
- HERIYANTO, M; FEBRIAN, A. F; ANDINI, F. K; HANDOKO, T; SURYANA, Dodi. Antecedents of Sustainable Competitive Advantages: A Case Study of Palm Oil Industries in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, v. 8, n. 2, p. 911, 2021
- KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J. C.; GROEN, A. J. The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, v. 36, n. 1, p. 349–372, 2010
- MACHADO, M. J. C. V. *Balanced Scorecard: um estudo empírico sobre pequenas e médias empresas*. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, (2013).
- NGUYEN, Tuan. Green innovation strategy improves sustainable competitive advantage: the role of green organizational learning and green technological turbulence. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, v. 21, n. 2, p. 220–228, 2024.
- PORTER, M. E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79–91, 1990.
- PREDO, R. M., BALLINI, R., & SARTI, F. Construindo vantagens competitivas sustentáveis: Estratégias de P&D, patentes e trademarks na Big Pharma. *Revista Brasileira de Inovação*, 2024.
- SALDANA, J. *Manual de Codificação para Pesquisadores Qualitativos*. Newcastle upon Tyne: Sage. (2015).
- SILVA JUNIOR, A. V.; BARRETO, B. R.; FARIAS FILHO, J. R. Gestão de valor em projetos de TI: um estudo sobre organizações no Brasil. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 26, n. 2, 2019.
- RAHIMNIA, Fariborz; MOLAVI, Homa. A model to examine the effects of communication on innovation performance: Emphasis on the mediating role of strategic decision-making speed. *European Journal of Innovation Management*, v. 24, n. 5, p. 1483–1508, 2021.
- RIBEIRO, Olívia Carolina de Resende; STEINER NETO, Pedro José. Vantagem competitiva sustentável e inovação verde: uma revisão sobre proposições de escalas conjuntas. *Gestão & Produção*, v. 28, n. 3, e5669, 2021.
- XIAO, Y., & WATSON, M. Orientações para a realização de uma revisão sistemática da literatura. *Journal of Planning Education and Research*, 39, 93-112. 2019.
- WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, v. 16, n. 3, p. 171-174, 1995.