

## ENTRE O MERCADO PRIMÁRIO E O SECUNDÁRIO: UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA DA CRIAÇÃO DE VALOR E VANTAGEM COMPETITIVA NAS RELAÇÕES CHINA-BRASIL

*Between the Primary and the Secondary Markets: an exploratory analysis on creating value and competitive advantage in China-Brazil relations*

*Wagner Junior Ladeira*

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. Porto Alegre, RS, Brasil. E-mail: wjladeira@gmail.com

*Fernanda Teixeira Rosa*

Mestranda em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Porto Alegre, RS, Brasil. E-mail: fernandateixeiradarosa@yahoo.com.br

*Feng Du*

Mestrando em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Porto Alegre, RS, Brasil. E-mail: id406615381@hotmail.com

*Fernando Oliveira Santinif*

Doutor em Administração. Professor da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Porto Alegre, RS, Brasil. E-mail: wjladeira@gmail.com

### Resumo

O presente artigo teve como objetivo analisar as diferenças na criação de valor e geração de vantagem competitiva em mercados primários e secundários China-Brasil. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa-exploratória e entrevistas com gestores de empresas chinesas e brasileiras, utilizando-se como técnica a análise de conteúdo. Após a coleta de dados, realizou-se análise da qual derivaram 20 categorias finais que originaram quatro partes do capítulo de resultados deste artigo: (a) criação de valor no mercado primário sem a presença de intermediário; (b) criação de valor no mercado secundário com a presença de intermediário; (c) vantagem competitiva no mercado primário sem a presença intermediário; e (d) vantagem competitiva no mercado secundário com a presença de intermediário. A análise das categorias permitiu demonstrar que a criação de valor no mercado primário é feita com base na diversificação de atributos, que são gerados a partir de necessidades específicas dos clientes. A não presença do intermediário promove um contato maior entre os agentes, o que acarreta relacionamentos mais duradouros.

**Palavras-chave:** Criação de Valor. Vantagem Competitiva. Mercado Primário e Secundário.

### Abstract

This article aims to analyze the differences in creating value and generating competitive advantage in China-Brazil primary and secondary markets. To do this, we conducted a qualitative and exploratory research. Interviews were conducted with managers of Chinese and Brazilian companies. Content analysis was used as analytical technique. After data collection, the data analysis provided twenty final categories grouped in four sections of the chapter of results: (a) value creation in the primary market without the presence of an intermediary, (b) value creation in the secondary market with the presence of intermediary, (c) competitive advantage in the primary market without the presence of intermediary; and (d) competitive advantage in the secondary market with the presence of intermediary. The analyzed categories show that the creation of value in the primary market is based on a diversity of attributes, which are generated from the specific customer needs. The absence of intermediaries promotes greater contact between agents, resulting in more lasting relationships. In the case of competitive advantages in the primary market it is observed that the performance of Chinese companies is based on the needs of the Brazilian market, with greater possibilities for products customization. However, the creation of value in the secondary market is associated with economic perception of the price, due to the presence of an intermediary as regulator.

**Keywords:** Value Creation. Competitive Advantage. Primary and Secondary Markets.



## 1 INTRODUÇÃO

O conceito de valor é um tema debatido em diversos campos de estudo, principalmente, naqueles associados à estratégia (BRANDENBURGER; STUART, 1996). Na atualidade, uma empresa deve agregar mais valor do que seus concorrentes para obter sucesso em um determinado mercado e conseguir vantagem competitiva. Para se ter vantagem competitiva, os recursos devem exibir características com potencial para criação de valor, ou seja, a criação de valor deve gerar oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente, permitindo a redução dos custos ou o incremento de receitas da empresa (CARNEIRO *et al.*, 1999).

A criação de valor e, por consequência, a vantagem competitiva podem ser realizadas no mercado através de diferentes formas de posicionar o produto ou serviço. Na literatura sobre estratégia, os conceitos de mercado primário e secundário são associados diretamente ao posicionamento estratégico de uma empresa (BENNET; SEAMANS; ZHU, 2014). Quando uma empresa atua no mercado primário, esta estabelece suas relações comerciais sem a presença de intermediários. Quando atua no mercado secundário, existe a presença direta de intermediários nas relações comerciais (LEE; WHANG, 2002; ZANG; CHEN, 2003; BENNET; SEAMANS; ZHU, 2014).

Denominamos de intermediários, neste caso, firmas que atuam no mercado auxiliando transações comerciais com firmas de outros países (HENDEL; LIZZERI, 2002; ADEGBESAN, 2009; HAGIU; JULLIEN, 2011). Devido à experiência de mercado, esses intermediários têm maior facilidade em resolver as solicitações dos clientes e, ao mesmo tempo, das empresas que fabricam os produtos (YAN; DOOLEY, 2010).

Muitos autores, como Zang e Chen (2003), Yan e Dooley (2010), Bennet, Seamans e Zhu (2014), acreditam que essas duas diferentes formas de posicionamento no mercado interferem diretamente na criação de valor e de vantagem competitiva. Para testar esta constatação, a presente pesquisa pretende estudar a geração de valor e de vantagem competitiva nos dois diferentes mercados. Para isso, realizou um estudo exploratório com o intuito de entender a criação de valor e a geração de vantagem competitiva das empresas chinesas nos mercados primários e secundários no Brasil.

Dessa forma, o presente artigo teve como objetivo analisar as diferenças na criação de valor e geração de vantagem competitiva em mercados primários e secundários. Para alcançar este fim, realizaram-se entrevistas com gestores de empresas chinesas que (não) se utilizam de intermediários para comercializar seus produtos no mercado brasileiro. Realizaram-se, também, entrevistas com gerentes de empresas brasileiras que importam produtos diretamente da China com (sem) a presença de intermediários.

A escolha, como objeto de análise, dos mercados primários e secundários nas relações de exportação da China para o Brasil deu-se pelo fato de ser a China, atualmente, o principal parceiro comercial do Brasil. Estima-se que, em 2013, o comércio entre os dois países foi superior a US\$ 83 bilhões, de acordo com dados da Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI). Além disso, nos últimos seis anos, foram feitos mais de US\$ 30 bilhões de investimentos nas relações comerciais entre os dois países de acordo com o Conselho Empresarial Brasil-China (CEBC).

## 2 VANTAGEM COMPETITIVA E CRIAÇÃO DE VALOR

A vantagem competitiva é um dos temas centrais que ajudam a entender a evolução recente do pensamento sobre estratégia empresarial (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Em muitos estudos, a vantagem competitiva é mensurada por meio do desempenho que uma organização obtém em certo período (BRITO; BRITO, 2011). Nesse contexto, a criação de valor pode ser algo que gere uma vantagem competitiva, pois ela pode melhorar o desempenho de uma empresa. Ou seja, a origem da vantagem competitiva é descobrir como as empresas podem adquirir valiosos recursos a um custo inferior à sua capacidade de criação de valor (ADEGBESAN, 2009).

O processo competitivo que acontece em vários mercados é caracterizado por interação e descobertas, por meio das quais novos conhecimentos e valores podem ser produzidos. Diante disso, a vantagem competitiva pode ser considerada um epifenômeno, ou seja, um acidente ou produto excepcional, ou ainda, uma imperfeição temporária do funcionamento dos mercados. Nesse processo de interação e de descobertas,

identificam-se quatro fontes diferentes de vantagens competitivas: (i) o acesso privilegiado a recursos únicos, (ii) a capacidade de transformação dos fatores de produtos em produtos vendáveis no mercado, (iii) a alavancagem de recursos e capacidades, e (iv) a regeneração de recursos e capacidades (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Além disso, Barney e Hesterly (2008) indicam que uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar mais valor econômico do que empresas rivais. O tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e o valor econômico que suas rivais conseguem criar.

No entanto, poucas empresas têm o conhecimento necessário e a capacidade para realmente avaliarem o valor entregue aos seus clientes. Nos mercados de negócios, nos quais o conhecimento de valor é considerado algo crítico, este pode determinar o sucesso de uma empresa. É fundamental para as organizações compreenderem as suas ofertas e aprenderem como elas podem ser melhoradas para fornecer valor aos seus clientes. Desse modo, as organizações devem entender o que gera valor para os clientes, a fim de construir uma vantagem competitiva (LAPIERRE, 2000).

Empresas que criam valor acima da média de sua indústria tendem a apresentar melhores resultados, e isso pode advir desse processo de interação e descoberta. No entanto, o desempenho organizacional pode ser afetado de várias formas e em diferentes dimensões. Aspectos dinâmicos e sociais de cada mercado influenciam a forma de reconhecimento do valor criado por parte dos atores envolvidos (BENNET; SEAMANS; ZHU, 2014). Os autores Brito e Brito (2012) sugerem que o valor criado pode ser dividido em três partes: o valor apropriado pela empresa, o excedente dos clientes e, por fim, o excedente dos fornecedores. Dependendo do tipo de mercado existente, as interações e descobertas e o próprio valor percebido podem ser absorvidos de diferentes maneiras. É sobre isso que a próxima subseção irá refletir, quando se expõe a diferença entre mercados primários e secundários.

Entender a vantagem competitiva nada mais é do que entender o propósito da formulação estratégica, pois é o cerne da competição. Desse modo, a participação de mercado acontece entre concorrentes em toda a cadeia de valor (PORTER, 1981). É com

a vantagem competitiva que as empresas podem alcançar uma melhor posição estratégica e conseguir diferenças mais sustentáveis. Nesse contexto, a perspectiva sistêmica demonstra que existem diferenças entre sistemas sociais e econômicos em mesmas condições de mercado (WHITTINGTON, 2002). Por isso, deve-se buscar estruturar a estratégia de maneira breve e clara (MINTZBERG, 2000)

A criação de valor é essencial para o sucesso de uma empresa, sendo fundamentada na busca de relacionamentos em conjunto para atender necessidades específicas dos clientes (SMITH; COLGATE, 2007). Esta é considerada uma tarefa crítica para os empresários, pois pode auxiliar o desenvolvimento de novos produtos, serviços e negócios. Apesar de existir uma grande quantidade de estudos que indicam sua importância, faltam estudos empíricos, o que prejudica a obtenção de definições conceituais mais robustas (WALTER; Ritter; Gemünden, 2001). Os resultados empíricos indicam que empresas que buscam criar valor centradas nos clientes alcançam maior rentabilidade em seus relacionamentos de longo prazo, reduzindo os seus custos (SMITH; COLGATE, 2007).

Alguns acadêmicos de marketing têm assumido que “valor” e “valores” são o mesmo conceito, apesar do fato de serem claramente distintos. O valor é o resultado de um julgamento avaliativo, ao passo que os valores referem-se às normas, regras, critérios, normas, metas ou ideais que servem como base para um julgamento avaliativo. “Valor” implica um “trade-off” entre os benefícios e sacrifícios; além do mais, implica em uma interação entre um cliente e um produto ou serviço. Em contraste, “valores” são crenças pessoais importantes que as pessoas têm com relação a si mesmas e aos objetivos para os quais elas se esforçam. “Valores” são, portanto, os critérios implícitos empregados por um indivíduo ao fazer um julgamento de preferência. Esses critérios orientam o comportamento das pessoas, porque refletem as desejadas (SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ; INISESTA-BONILLO, 2007).

O valor percebido pelo cliente, semelhante à vantagem competitiva, não é um conceito novo na área administrativa. No entanto, na década de noventa do século passado, tornou-se uma palavra-chave em muitas áreas da gestão. O conceito de valor está intimamente ligado à teoria da troca de marketing, pois está presente nos cerne das atividades mercadológicas (EGGER; ULAGA, 2002).



A falta de acordo entre os estudiosos a respeito da conceituação de mensuração de valor percebido é uma consequência de sua natureza confusa, que tem sido descrita como complexa e multifacetada, dinâmica e, por vezes, subjetiva (SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ; INIESTA-BONILLO, 2007).

O Marketing Science Institute (2006-2008) incluiu a definição de “valor percebido” em sua lista de prioridades de investigação para o período. Este fato reflete a importância desse fenômeno nos estudos, tanto na academia como na indústria. As organizações estão, cada vez mais, reconhecendo que o valor percebido é um fator chave em gestão estratégica. A criação de valor para o cliente deve ser a razão para a existência da empresa e, certamente, deve impactar em seu sucesso. Como essas palavras indicam, a criação de valor para o cliente tornou-se um imperativo estratégico para a construção e manutenção de uma vantagem competitiva (SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ; INIESTA-BONILLO, 2007).

O valor percebido pode ser oriundo da qualidade percebida no momento da compra pelos consumidores. Atributos intrínsecos (ou seja, como a compra faz você se sentir) e extrínsecos (ou seja, a reputação do produto/serviço) foram positivamente relacionados com o valor percebido e a qualidade percebida (PETRICK, 2002).

Dentro de uma abordagem econômica, o valor tem sido analisado como uma utilidade ou uma capacidade desejada. A teoria econômica entende o valor como uma relação da diferença entre utilidade e não utilidade, que pode ser representada pelo preço a ser pago. No entanto, o valor percebido é uma construção mais complexa, que envolve mais do que uma mera avaliação racional (SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ; INIESTA-BONILLO, 2007).

## 2.1 Valor Percebido e Mercados Primários e Secundários

A abordagem baseada em valor evidencia a possibilidade explícita de criação de valor para um determinado grupo de agentes produtivos. Esta abordagem leva em conta a concorrência existente e as negociações entre partes que claramente afetam o valor de cada agente (BENNETT; SEAMANS; ZHU, 2014). Cada mercado tem suas próprias características ambientais. Com a alteração das condições ambientais, mudam também os recursos essenciais para garantir a

sobrevivência e a performance econômica diferenciada das empresas. É a antecipação dessas transformações nos portfólios de recursos que garante às empresas a possibilidade de continuação da vantagem competitiva (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Valor criado não é necessariamente valor apropriado. Enquanto o custo de oportunidade e a disposição a pagar definem o valor criado, preço e custo definem o valor apropriado. No entanto, a vantagem competitiva pela observação de medidas de desempenho deve ser norteada pela lógica causal entre criação de valor e desempenho de um determinado mercado (BRITO; BRITO, 2011). A lógica de posicionamento estratégico é baseada em vantagem de custo e vantagem de benefícios. E, dependendo das características do mercado, uma empresa pode ter posições diferentes com a entrega de produtos semelhantes (BESANKO *et al.*, 2006).

Para Bennett (2014), existe na literatura uma diferença entre tipos de posicionamentos de mercados. Estes podem ser denominados de primários e secundários. O autor menciona que as empresas vendem seus produtos em diferentes mercados, sejam estes primários ou secundários. Os mercados secundários são aqueles em que os produtos de uma empresa são revendidos por outros agentes; neste caso, os agentes são os denominados intermediários. O mercado primário é aquele em que as empresas fazem trocas comerciais sem a presença de um intermediário (ZANG; CHEN, 2003; YAN; DOOLEY, 2010).

Quando se atua estrategicamente no mercado secundário, os intermediários têm a opção de definirem os preços de cada lado e, assim, influenciarem diretamente no valor percebido e na criação de vantagem competitiva. Aparentemente, uma das funções do intermediário é reduzir custos para as partes envolvidas, pois este podem criar valores para ambos os agentes (HAGIU; JULLIEN, 2011).

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos propostos neste artigo, utilizou-se uma abordagem exploratória e qualitativa. O uso da pesquisa exploratória e qualitativa neste trabalho deu-se pelo fato de esta explorar o amplo espectro de opiniões existentes e ajudar a identificar as diferentes representações que as pessoas têm sobre um assunto (BAUER; GASKELL, 2002; NIQUE; LADEIRA, 2014).

A coleta de dados foi feita através de dados secundários e primários. Os dados secundários foram coletados de artigos científicos que versavam sobre os temas: (a) criação de valor; (b) posicionamento estratégico; e (c) mercados primários e secundários. Os dados primários foram coletados através de entrevistas.

Para a realização das entrevistas foram elaborados dois roteiros, que continham um total de 20 perguntas, cujas respostas poderiam ser enviadas via *e-mail*. Essas perguntas estavam fundamentadas nos três tópicos explorados na coleta de dados primários. O roteiro de entrevista contemplou perguntas que versam sobre: (a) as diferenças entre os mercados primário e secundário; (b) as diferentes formas de criar valor nestes dois mercados; (c) a dificuldades e/ou facilidades no posicionamento estratégico das empresas; e (d) a atuação dos intermediários perante as estruturas de mercado.

O primeiro roteiro foi desenvolvido especificamente para responsáveis de empresas chinesas que vendiam seu produto para empresas brasileiras. O segundo roteiro foi desenvolvido especialmente para empresas brasileiras que compravam produtos de empresas chinesas. Dessa forma, a presente proposta de pesquisa pretendeu analisar uma amostra de representantes que atuavam tanto no mercado primário, quanto no secundário.

No total, foram entrevistadas oito pessoas que trabalhavam diretamente com a importação de produtos da China (como pode ser visto na Quadro 1). Todos os entrevistados se relacionam com o mercado brasileiro e chinês. Esses são considerados integrantes que têm condições de analisar o processo de posicionamento estratégico e criação de valor no mercado brasileiro pelas empresas chinesas.

CÓDIGO	NOME	EMPRESA	FUNÇÃO	ONDE NASCEU?	ONDE MORA?	DATA DA ENTREVISTA
01	Zeng Yao	Sany Brasil	Gerente de vendas	Beijing	São José dos Campos	07.01.15
02	Vanessa Qu	Honav Brasil	Gerente de Produto e Comunicação	Beijing	Rio de Janeiro	12.01.15
03	Hong Yang Ge	Sino-Tech Mould	Representante Brasileiro da empresa	Thai Zhou	Porto Alegre	19.12.14
04	Feng Wang	Sino-Tech Mould	Responsável pelo departamento de Comércio Exterior	Thai Zhou	Thai Zhou	07.01.15
05	Deise Diehl	Herval Indústria de Móveis, Colchões e Espumas LTDA.	Analista de Importação	Dois Irmãos	Dois Irmãos	21.12.14
06	Ricardo Resende	Resende Indústria de Plásticos LTDA.	Gerente	Caxias do Sul	Caxias do Sul	10.01.15
07	Augusto Dantas	Brazil Global Technologies	Diretor Comercial	São Paulo	São Paulo	07.01.15
08	Adrius Coin	Coin Injetados Plásticos	Engenheiro de produto	Novo Hamburgo	Novo Hamburgo	05.01.15

Quadro 1: Descrição dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

Após realizadas as entrevistas, as informações foram organizadas e analisadas através da técnica de análise de conteúdo. O uso da técnica de análise de dados foi pautado nos trabalhos de Bardin (1977) e de Nique e Ladeira (2014). A análise de conteúdo pode ser compreendida como uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social, de maneira bastante objetiva (BAUER; GASKELL, 2002).

Os dados foram separados em *corpus* de textos (trechos das entrevistas) e foram categorizados e derivados no intuito de refletir, na prática, sobre os argumentos estudados na base teórica. No total, foram criadas vinte categorias finais que originaram quatro partes dos capítulos de resultados deste artigo. As quatro partes cruzam as informações dos mercados primários e secundários com os temas criação de valor e vantagem competitiva.

	Criação de valor no mercado primário sem intermediário	Criação de valor no mercado secundário com intermediário	Vantagem competitiva no mercado primário sem intermediário	Vantagem competitiva no mercado secundário com intermediário
01	Moderada	Moderada	Moderada	Alta
02	Baixa	Alta	Baixa	Alta
03	Baixa	Alta	Alta	Alta
04	Baixa	Alta	Moderada	Alta
05	Nula	Baixa	Baixa	Alta
06	Alta	Alta	Alta	Baixa
07	Alta	Alta	Moderada	Moderada
08	Baixa	Baixa	Moderada	Baixa

Quadro 2: Seções analisadas e contribuição dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

No Quadro 2, estão descritas na primeira linha as quatro seções analisada, e na primeira coluna são numerados os entrevistados. No cruzamento da linha com as colunas pode-se observar a contribuição de cada entrevistado para construção das categorias finais de cada seção. As contribuições variaram de nulas, baixas, moderadas e altas.

#### 4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio da análise de conteúdo das entrevistas, como mencionado anteriormente, foram geradas

vinte categorias finais, que representavam quatro seções. Para um melhor entendimento da proposta deste artigo, as seções foram denominadas de: (a) criação de valor no mercado primário sem a presença de intermediário; (b) criação de valor no mercado secundário com a presença de intermediário; (c) vantagem competitiva no mercado primário sem a presença de intermediário; e (d) vantagem competitiva no mercado secundário com a presença de intermediário. No Quadro 3, é possível identificar as seções e suas devidas categorias finais.

	MERCADO PRIMÁRIO SEM A PRESENÇA DE INTERMEDIÁRIO		MERCADO SECUNDÁRIO COM A PRESENÇA DE INTERMEDIÁRIO	
	CÓDIGO	CATEGORIA FINAL	CÓDIGO	CATEGORIA FINAL
Criação de valor	1a	Importância das normas globais	1b	Intermediários definindo atributos
	2a	Diversificação de atributos	2b	Arbitrar livremente os preços
	3a	Desenvolve mais os clientes	3b	Potencializar as vendas de produtos
	4a	Relações mais duradouras	4b	Reduzir a percepção do risco
	5a	As necessidades dos clientes	5b	Não podem ser customizados
Vantagem competitiva	1c	Carência do mercado	1d	Simplificar o processo de venda
	2c	Controle do processo produtivo	2d	Trazer clientes mais estáveis
	3c	Configurações diferentes	3d	Influencia nula no P&D
	4c	Serviços de pós-venda	4d	Canibalismo entre os agentes
	5c	Estratégia de comunicação	5d	Divergências nas políticas

Quadro 3: Síntese das categorizações geradas na análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

A análise e a interpretação dessas categorias finais podem ser observadas separadamente em cada uma das quatro seções que são desenvolvidas a seguir.

#### 4.1 Criação de Valor no Mercado Primário sem Intermediário

Na seção criação de valor no mercado primário sem intermediário, a coleta de dados realizada com os oito entrevistados gerou cinco categorias finais. Essas categorias auxiliam o entendimento da criação de valor segundo os entrevistados. A primeira categoria ajuda explicar a origem da criação de valor por parte dos fabricantes chineses. Essa categoria denomina-se **(1a) importância das normas globais**. O corpus de textos a respeito desta categoria descreve que, antes de se definir quais serão os valores criados, primeiramente deve-se pensar nas normas globais.

Para os entrevistados, os produtos enviados no mercado primário sem a presença de intermediário devem respeitar as normas de acondicionamento, agilidade de produção, garantias e qualidade. Os produtos chineses que se adequam às normas de diferentes países serão aqueles em que os consumidores observarão mais valor.

*A agilidade na produção, o acondicionamento, a embalagem, garantias e qualidade do material são fatores relevantes. Cada país tem as suas normas, quando se trata de comercialização de produtos (importação e exportação). Diante disso, um produto flexível a várias normas poderá ser vendido em diferentes países. Isso resultará em uma maior capacidade de venda dessa mercadoria (Entrevistado 07 – Diretor Comercial da Brazil Global Technologies).*

Se as empresas chinesas venderem para o mercado brasileiro nessas condições (de acordo com as normas) provavelmente terão produtos mais diferenciáveis, segundo os entrevistados. O corpus de texto dessas afirmações encontra-se dentro da categoria final **(2a) diversificação de atributos**. A diversificação de atributos pode ser constatada através de diversos atributos. Os mais comumente elencados pelos entrevistados foram: preço, compatibilidade, aplicabilidade, inovação e garantia de manutenção.

Para os respondentes, a busca da diversificação de atributos tem com consequência direta o aumento

do número de clientes. O aumento de atributos nos produtos vendidos via mercado primário sem intermediário **(3a) desenvolve mais os clientes**. Nesse caso, o valor criado é aquele excedente dos clientes, como mencionado por Brito e Brito (2012). A venda direta em algumas regiões, segundo o Gerente de Vendas da Sany Brasil, potencializa os clientes atuais e aumenta o número das relações comerciais, pois outros clientes surgem.

*Para algumas empresas, agora se recomenda o sistema de agência, mas existe também venda direta para outras regiões. Esta venda direta permite trabalhar com o preço livremente e aumentar o nível de clientes (Tradução direta do Mandarim – Entrevistado 01 – Gerente de Vendas da Sany Brasil).*

*Tem empresas que utilizam o sistema de agência, mas existe também venda direta para outras regiões. Esta venda direta permite trabalhar com o preço livremente e aumentar o nível de clientes (Tradução direta do Mandarim – Entrevistado 01 – Gerente de Vendas da Sany Brasil).*

A diversificação de atributos promovida pela atuação no mercado primário sem a presença de intermediários, além de desenvolver e captar mais clientes, ainda gera **(4a) relações mais duradouras**, segundo os entrevistados.

Nesse contexto, pode-se observar que a criação de valor pode gerar vantagem competitiva, pois ela pode melhorar o desempenho de uma empresa. Ou seja, a origem da vantagem competitiva é descobrir como as empresas podem adquirir valiosos recursos a um custo inferior à sua capacidade de criação de valor (ADEGBESAN, 2009). O conjunto de atributos e mais ações estratégicas promovem relações mais duradouras.

*Em produtos vendidos no Brasil, a origem da vantagem competitiva é descobrir como as empresas podem adquirir valiosos recursos a um custo inferior à sua capacidade de criação de valor (ADEGBESAN, 2009). O conjunto de atributos e mais ações estratégicas promovem relações mais duradouras.*

*Os produtos devem ser iguais aos produzidos no mercado brasileiro, ou seja, os produtos ofertados no mercado devem ter o padrão do comércio do Brasil. Do mesmo modo, serviço de pós-venda, qualidade na entrega e no atendimento, relacionamento mais próximo aos clientes, convites para participação de feiras e outros devem ser implementados e acompanhados por empresas*

chinesas no Brasil. Nesse caso, existe uma relação mais eficiente e eficaz, quando o cliente opta em comprar diretamente da empresa do mercado primário (Tradução direta do Mandarim – Entrevistado 03 – Representante brasileiro da empresa Sino-Tech Mould).

肯定是开发更多的客户从公司采购比较好, 这样能长期跟踪客户和了解客户。

A venda direta no mercado primário permite uma maior proximidade e um relacionamento mais duradouro com o cliente (Tradução direta do Mandarim – Entrevistado 04 – Responsável pelo Departamento de Comércio Exterior da Sino-Tech Mould).

Para finalizar esta seção, a categoria mais citada no corpus de texto foi a que mencionava que, no mercado primário, os produtos são desenvolvidos para **(5a) as necessidades dos clientes**. Esses achados empíricos denotam que, de forma semelhante aos achados de Lapierre (2000), é preciso que as empresas compreendam as suas maneiras de ofertar e, com isso, aprendam a fornecer valor aos seus clientes. Desse modo, as organizações devem entender o que gera valor para os clientes, a fim de construir uma vantagem competitiva. Segundo os entrevistados, só se conseguem relações mais duradouras, se os valores desenvolvidos estiverem alinhados às necessidades dos clientes.

*Os produtos adquiridos no mercado primário apresentam qualidade e tempo de utilização superiores aos produtos comercializados no mercado secundário. Outra diferença com o mercado secundário é que o primário é focado nas necessidades dos clientes, ou seja, são oriundos de solicitações feitas pelos clientes. Diante disto, entende-se que o mercado primário possui vantagens como especificações mais corretas de produtos e garantias de acordo com a necessidade dos clientes (Entrevistado 08 – Engenheiro de Produtos da Coin Injetados Plásticos).*

Desse modo, quando as empresas chinesas procuram desenvolver produtos específicos para vários mercados como o brasileiro, eles procuram observar as necessidades dos clientes e desenvolver atributos para estes clientes como: especificações e garantias.

## 4.2 Criação de Valor no Mercado Secundário com Intermediário

Na coleta de dados realizada com os oito entrevistados, foi analisada a criação de valor com a presença dos intermediários. As perguntas elaboradas e as respostas permitiram a criação de cinco categorias finais que representavam diretamente o corpus de textos originado das respostas dos entrevistados.

A primeira categoria que emergiu nas derivações foi **(1b) intermediários definindo atributos**. Essa categoria teve corpus de texto coincidente entre quase todos entrevistados. Segundo os respondentes, quando se tem o intermediário, a percepção da criação de valor sobre o produto pelo cliente pode ser facilmente mascarada. O motivo de isso ocorrer é que, em alguns momentos da negociação, o intermediário pode reduzir os preços no mercado brasileiro. Este fato faz com que o consumidor avalie o produto pelo preço, esquecendo-se de outros atributos que o produto chinês pode ter.

Apesar de essa prática ser comum, o entrevistado 02 menciona que os intermediários atrapalham o objetivo de muitas empresas chinesas, que é o de vender para o mercado brasileiro gerando valores diferentes, para além do monetário. Percebe-se, neste caso, que o valor é o resultado de um julgamento avaliativo, como um “trade-off” entre os benefícios e sacrifícios; além do mais, implica em uma interação entre um cliente e um produto ou serviço (SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ; INIESTA-BONILLO, 2007).

产品起码还有一段时间的使用寿命, 有这较好的质量, 特殊的尺寸以及好的价格。我认为还存在的一些其他的特点比如价格对于某些更青睐二手市场产品的客户是很重要的一个因素。

*Os produtos têm condições mínimas de operação por mais tempo, com boa qualidade, com tamanhos específicos e bons preços. Todavia, existem outras características como o preço que são fatores importantes para que os clientes prefiram os produtos no mercado secundário (Tradução direta do Mandarim – Entrevistado 02 – Gerente de Produto e Comunicação da Hanov Brasil).*

No entanto, de acordo com as afirmações de alguns entrevistados, essa redução de valor monetário do produto chinês é boa para o mercado brasileiro. Desse

modo, observa-se que a presença do intermediário auxilia na percepção de valor, pois eles têm o poder de **(2b) arbitrar livremente os preços**. De acordo com a literatura, existe uma presença forte do intermediário na relação de oferta e demanda do produto. Para Yan e Dooley (2010), uma negociação no mercado secundário sempre gera modificações nos montantes de vendas devido à presença dos fornecedores, pois influencia nas relações diretas de demanda e oferta.

Segundo o Entrevistado 6 (Gerente da Rezende Indústria de Plásticos LTDA.), a presença do intermediário arbitrando livremente os preços é justa para percepção de valor. Os produtos chineses devem ter preços baixos e serem competitivos no mercado brasileiro. Esses são valores essenciais, pois o consumidor brasileiro tem a cultura de esperar um valor monetário baixo pelo produto chinês. O Entrevistado 4 corrobora com esta afirmação.

那些需要购买和使用我们的产品的客户都是为了寻找一个资源型经济。他们需要一个更小的投资！

*Os clientes que querem comprar e usar nossos produtos procuram uma economia de recursos. Eles querem um investimento menor! (Tradução direta do Mandarin – Entrevistado 04 – Responsável pelo Departamento de Comércio Exterior da Sino-Tech Mould).*

*Independentemente se a empresa é brasileira ou chinesa, os compradores procuram valor baixo e afirmam que a vantagem mais importante no mercado secundário é o preço. O importante é a economia que a empresa poderá fazer em adquirir produtos com menor valor (Entrevistado 05 – Analista de Importação da Herval Indústria de Plásticos LTDA.).*

Por um lado, os intermediários controlam livremente os preços. Porém, em compensação, segundo os entrevistados, eles podem **(3b) potencializar as vendas de produtos**. Todavia, as empresas chinesas encontram dificuldades de encontrar parceiros leais no mercado brasileiro, de acordo com os respondentes. Quando se acha o parceiro ideal, é possível obter bons resultados em vendas.

我们很难遇到良好的合作伙伴。毕竟信任度和良好的关系在上往来中是必不可少的。当我们遇到一个良好的合作伙伴的时候，我们就能够提升我们的销量以及让我们的产品更有吸引力。

*Temos problemas de encontrar parceiros certos. Visto que a confiança e bom relacionamento entre as partes são essenciais no negócio. Quando encontramos o parceiro certo, conseguimos potencializar nossas vendas e tornar nossos produtos mais atrativos (Tradução direta do Mandarin – Entrevistado 02 – Gerente de Produto e Comunicação da Hanov Brasil).*

A presença do intermediário no mercado secundário potencializa as vendas devido ao fato de esta **(4b) reduzir a percepção do risco** do investimento. Importadores no Brasil têm o receio de importar produtos chineses, pois eles não têm confiança nos parceiros chineses, segundo os entrevistados. A presença de intermediário local ajuda a amenizar a percepção do risco de se fazer um mau investimento ou até mesmo de ser enganado na comercialização.

*Os clientes precisam escolher qual tipo de produtos ficam adequados à sua necessidade e fazer suas próprias compras. Todavia, existem várias opções para escolher e comprar. Este fato pode gerar uma desconfiança e, até mesmo, uma sensação de insegurança. A presença do intermediário atenua esta situação, pois ajuda a aumentar a confiança na importação do produto (Entrevistado 07 – Diretor Comercial da Brazil Global Technologies).*

Este relato corrobora com os achados de Dietl, Royer e Stratmann (2009), os quais mencionam que, para trazer um determinado produto ou serviço ao mercado, muitas estruturas e relações são realizadas por vários atores e empresas na intenção de agregar valor.

Apesar da agregação de valor e da sensação de tranquilidade, o contato direto com o intermediário e não com a empresa fabricante gera valores que **(5b) não podem ser customizados**. Este fato demonstra que, quando se cria valor, existe um processo de interação e descoberta. O desempenho organizacional, neste caso, é afetado de várias formas e em diferentes dimensões. Para Bennett, Seamans e Zhu. (2014), aspectos dinâmicos e sociais de cada mercado influenciam a forma de reconhecimento do valor criado por parte dos atores envolvidos.

*A presença do intermediário provoca uma perda no controle de qualidade. Os produtos adquiridos são muitos diversificados no mercado secundário. Os valores não podem ser customizados.*

*Se os clientes desejam produtos customizados de acordo com suas necessidades, terão que disponibilizar um tempo maior na procura desses produtos. E isso se dá no mercado primário direto com o fornecedor (Entrevistado 08 – Engenheiro de Produtos da Coin Injetados Plásticos).*

Quando se tem o contato direto com a empresa fabricante, consegue-se uma adequação dos produtos às especificações necessárias. A presença de um intermediário, segundo os entrevistados, faz com que os produtos não possam ser customizados como no caso do mercado primário.

### 4.3 Vantagem Competitiva no Mercado Primário sem Intermediário

Nesta seção, foi analisada a presença da vantagem competitiva das empresas chinesas na ausência de intermediários. Nesse contexto, cinco categorias foram derivadas das respostas dos oito entrevistados, e representavam trechos das entrevistas que mencionavam a criação de vantagem competitiva no mercado brasileiro sem a presença direta dos intermediários.

A primeira categoria foi denominada **(1c) carência do mercado**, pois representava a fase inicial de um processo que, futuramente, fará com que se tenha vantagem competitiva. Para os entrevistados, o primeiro passo para se ter vantagem competitiva no mercado primário é analisar as empresas brasileiras e verificar suas carências. Procurar as carências é algo importante e deve ser feito com planejamento segundo os entrevistados.

*巴西公司需要向中国进口的主要原因是国内市场的缺乏。大多数人觉得是价格的因素，但并不是这样！巴西公司在国内市场不能满足自己的需求，因为缺乏生产模式和竞争力。中国公司分析了这些不足并进行了有针对性的生产。*

*Os principais fatores que levam as empresas brasileiras a quererem fazer importação da China são as carências do mercado nacional. Muitos acham que é o preço; mas não é! As empresas brasileiras não conseguem atender a sua demanda interna, pois falta padrão produtivo e competitividade. As empresas chinesas analisam essas carências e produzem especificadamente para elas (Tradução direta do Mandarin – Entrevistado 04 – Responsável pelo Departamento de Comércio Exterior da Sino-Tech Mould).*

Esta categoria que emerge do *corpus* de textos está fundamentada nos preceitos de Porter (1991), pois o autor menciona que o ambiente do mercado molda-se de acordo com as atividades configuradas localmente. Quando existe a falta de recursos, estes podem ser montados de forma exclusiva por agente externo.

Segundo os entrevistados, os agentes externos são encontrados facilmente na China, pois as empresas deste país têm o pleno **(2c) controle do processo produtivo**. Nesse caso, a vantagem competitiva está associada à capacidade de transformação dos fatores de produção em produtos vendáveis no mercado (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Esse controle do processo produtivo é originado em um rígido sistema regulatório, que faz com que se consiga rapidamente o desenvolvimento de certos produtos.

*我们采用世界级的质量监管系统以及获得了 INMERO 认证。这样就简化了我们的生产流程控制以及配件的开发过程中的协助。这种控制意味着，我们有一个良好的人力资本并更进一步有更好的品质保证。因此，培养领导能力用于跟踪所有组织的进展，并把更好的产品推向市场。*

*Utilizamos um sistema regulatório mundial e aprovado pelo INMETRO. Isso facilita nosso controle no processo de fabricação e auxilia no processo de desenvolvimento de peças. Este controle faz com que tenhamos um bom capital humano, tendo a garantia de uma melhor qualidade. Por isso, desenvolvemos líderes capacitados para rastrear todos os processos da organização e entregar produtos melhores ao mercado (Tradução direta do Mandarin – Entrevistado 03 – Representante brasileiro da empresa Sino-Tech Mould).*

Este controle do processo produtivo, de acordo com os entrevistados, aumenta a possibilidade de ter **(3c) configurações diferentes de produtos**. Nesse caso, valor econômico e vantagem competitiva estão interligados. Uma empresa possui vantagem competitiva, quando é capaz de gerar mais valor econômico do que empresas rivais. O tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e o valor econômico que suas rivais conseguem criar (BARNEY; HESTERLY, 2008). Isso faz com que se tenha uma vantagem competitiva em relação a empresas que

produzem em outros países, pois quando não se pensa estrategicamente no custo tem-se possibilidade de criar diferentes produtos.

能够取得成本优势固然很重要，然而，这并不是唯一的因素，因此公司需要扩大产品线和增加配置选项，从而提供更高的客户利益。

*A vantagem em relação ao custo é alcançada. Porém, não é a única, pois a empresa precisa expandir a linha de produtos e aumentar as opções de configuração, levando benefícios superiores ao cliente (Tradução direta do Mandarin – Entrevistado 01 – Gerente de Vendas da Sany Brasil).*

O mercado primário sem a interferência de intermediários, além de promover configurações diferentes de produtos, tem ainda a possibilidade de fazer **(4c) serviços de pós-venda**. Estratégias de pós-venda são difíceis de realizar no mercado secundário, devido à presença do intermediário, segundo os entrevistados. Para eles, o serviço de pós-venda no mercado atual, é um passo importante para se obter vantagem competitiva.

*Tem que se oferecer um atendimento especializado ao cliente. Esse atendimento deve acontecer dentro de 24 horas. Por isso, é importante colocar técnicos que ficam localizados em alguns lugares do Brasil. As ações de serviço de pós-venda devem ser: manutenção, ajustes, alterações e adequações pequenas (Entrevistado 08 – Engenheiro de Produtos da Coin Injetados Plásticos).*

Essa possibilidade de se fazer o pós-venda gera grande vantagem em relação aos concorrentes. Porém, é necessário que se faça um alinhamento estratégico na comunicação. Essa categoria, denominada de **(5c) estratégia de comunicação**, deve ser bem ajustada, pois existe a grande possibilidade de acontecerem ruídos e má comunicação no mercado primário. De acordo com os entrevistados, sem a presença dos intermediários, a comunicação fica difícil, pois podem acontecer, nas negociações, erros associados aos diferentes comportamentos entre empresas brasileiras e chinesas.

#### 4.4 Vantagem Competitiva no Mercado Secundário com Intermediário

Na coleta de dados, analisou-se a presença da vantagem competitiva das empresas no mercado

com intermediários. Nesse contexto, cinco categorias foram derivadas dos oito roteiros respondidos pelos entrevistados. A primeira categoria que emerge é o fato de os intermediários no mercado secundário **(1d) simplificarem o processo de venda**. O fato de existir o intermediário, na opinião dos entrevistados, simplifica o ato comercial e faz com que aumente a confiança e seja gerada vantagem competitiva para empresa fabricante.

中介能够简化销售过程，对公司来说这一点是一个很重要的因素。随之，在二手市场的生产模式中支付方面有着更多的灵活性。这就是导致拥有市场优势的成因。

*Os intermediários simplificam o processo da venda e esse é um fator importante para a empresa. Com isso, existe no mercado secundário uma maior flexibilidade na forma de pagamento, no modo de produção. O que acarreta vantagem no mercado (Tradução direta do Mandarin – Entrevistado 04 – Responsável pelo Departamento de Comércio Exterior da Sino-Tech Mould).*

Por meio da simplificação do processo de venda e do aumento da confiança dos agentes, o mercado secundário pode **(2d) trazer clientes mais estáveis**. Com a presença do intermediário, os clientes se tornam mais fiéis e isso ajuda a construir no mercado uma imagem da empresa confiável, fazendo com que outras empresas procurem os produtos da empresa que vende para o Brasil.

O aumento desses clientes demonstra que o intermediário tem um papel importante para a vantagem competitiva. No entanto, de acordo com os entrevistados esta influência é ponderada, pois os intermediários influenciam diretamente apenas o ato comercial. No caso do desenvolvimento do produto pelo fornecedor, sua participação é rara. Os entrevistados mencionaram que a **(3d) influência é nula no desenvolvimento de produtos**, ou seja, não interferem em P&D. Brito e Brito (2012) sugerem que o valor criado pode ser dividido em três partes: o valor apropriado pela empresa, o excedente dos clientes e, por fim, o excedente dos fornecedores. Nesse caso, observa-se que o valor criado é aquele apropriado pela empresa.

Apesar de influência nula em P&D, os intermediários são uma ameaça aos fornecedores, pois, em alguns momentos, eles podem atuar diretamente como um concorrente. É o que a literatura estratégica



denomina de **(4d) canibalismo entre os agentes**. Alguns intermediários podem concorrer diretamente com os fornecedores, o que ameaça a aliança estratégica estabelecida.

中介机构可以带来稳定的客户，因为他们有良好的销售渠道。中介机构熟悉当地市场，有更加灵活的支付方式。此外，他们也拥有当地的资源，同时也有很多的很多稳定的客户。然而，这些中介机构可能会对承包商构成威胁，因为它可以直接在巴西市场的产品销售方面和承包商行程竞争关系。

*Os intermediários podem trazer clientes estáveis, pois possuem bons canais de vendas. Os intermediários estão familiarizados com o mercado local e apresentam formas de pagamento mais flexíveis. Além disso, eles também trazem os recursos locais, e também uma grande carteira de cliente estáveis. No entanto, estes intermediários podem ser uma ameaça à empresa contratante, pois ela pode concorrer diretamente nas vendas de produtos no mercado brasileiro (Tradução direta do Mandarin – Entrevistado 02 – Gerente de Produto e Comunicação da Hanov Brasil).*

Além do efeito canibalismo, existem **(5d) divergências entre as políticas** dos fornecedores e dos intermediários. Ambos têm objetivos diferentes; por isso, em alguns momentos, as relações ficam enfraquecidas. Nesse momento, existe uma preocupação das empresas fornecedoras em perder a vantagem competitiva dada pelo mercado secundário.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho propôs uma análise específica dos mercados primários e secundários envolvendo a comercialização unidirecional entre China-Brasil. No total, oito respondentes analisaram esses cenários, indicando como se davam diretamente a criação de valor e a vantagem competitiva.

No caso da criação de valor no mercado primário, as derivações do *corpus* de textos indicaram que a criação de valor é feita com base em uma diversificação de atributos, que são gerados a partir de necessidades específicas dos clientes. A não presença do intermediário promove um contato maior entre os agentes, o que acarreta relacionamentos mais duradouros. No caso das vantagens competitivas no mercado pri-

mário, observa-se que a atuação das empresas chinesas é feita com base nas carências do mercado brasileiro, gerando possibilidades maiores de configurações de produtos para ofertar. Além disso, para se ter vantagem competitiva sem a presença do intermediário deve-se ter atenção especial para as estratégias de comunicação, sendo necessário desenvolver um serviço de pós-venda específico para o mercado brasileiro.

Já a criação de valor no mercado secundário está associada à percepção econômica do preço praticado, devido à presença do intermediário como agente regulador. Para muitas empresas chinesas, o problema do intermediário no mercado brasileiro é a intervenção na precificação do produto chinês. No entanto, o intermediário é importante no estabelecimento de confiança entre os agentes envolvidos. Tal fato faz com que se tenha um aumento potencial nas vendas (devido ao poder do intermediário de arbitrar livremente o preço) e, ao mesmo tempo, reduz os riscos de investimentos. A vantagem competitiva pode ser alcançada, pois, com a presença do intermediário, os clientes ficam mais estáveis. Porém, riscos eminentes neste processo são o efeito canibalização e as divergências entre as políticas, que o intermediário pode gerar.

Este estudo fornece informações para atuação nos dois tipos de mercado. O mercado primário permite que as empresas chinesas ofereçam seus produtos diretamente aos clientes. Já o mercado secundário possibilita que as empresas chinesas vendam seus produtos através de intermediários, ou seja, indiretamente. Gerencialmente, os possíveis resultados aqui encontrados agregam-se à literatura de negócios, com exemplos mais práticos de estratégias de negócios que envolvem a presença (ausência) de intermediários. Foi constatado, em diversas literaturas de B2B, que a presença de um intermediário pode ser um indicativo de criação de valor e de vantagem competitiva. Neste estudo, analisou-se a presença (ausência) deste intermediário nas relações China-Brasil, no que tange à criação de valor e à vantagem competitiva.

Espera-se que, com este trabalho, empresas chinesas e brasileiras possam organizar melhor suas ações e políticas, visando criar mais valor para seus produtos/negócios. Ainda nesse contexto, o presente artigo pretende auxiliar na tomada de decisão de ter ou não um agente intermediário nas transações econômicas China-Brasil.

Desse modo, o presente trabalho trará implicações práticas importantes, pois ajudará a entender a estrutura dos mercados existentes. Com este entendimento, a relação entre intermediários e empresas fornecedoras e compradoras poderá ser organizada de melhor forma, trazendo benefícios para ambos.

Para os gestores, os resultados desta pesquisa podem trazer questões importantes, que devem ser analisadas com cuidado ao se promoverem as estratégias em mercados primários e secundários. Por exemplo, os resultados aqui obtidos indicam estruturas de valores percebidos diferentes nos dois mercados. Essas diferenças de valores podem influenciar a criação de ações estratégicas específicas para cada mercado.

Academicamente, o presente artigo propõe fornecer um estudo da relação existente entre criação de valor e posicionamento estratégico de empresas chinesas no mercado brasileiro. Na ótica acadêmica, a estrutura deste trabalho possibilitará a integração de trabalhos que se encontravam isolados na literatura, que é o caso específico dos estudos de Besanko *et al.* (2006) e de Bennett, Seamans e Zhu (2014). Cabe ressaltar que o estudo de Bennett *et al.* (2014) está baseado em conceitos centrais do artigo de Besanko *et al.* (2006). No entanto, esse primeiro estudo não traz uma avaliação direta do valor criado e do posicionamento estratégico. Desse modo, a proposta de artigo defendida promove uma comparação entre mercados primários e secundários, no que tange diretamente ao valor criado e ao posicionamento estratégico de empresas chinesas no Brasil.

Novas análises são estimuladas, visando superar as limitações deste estudo. Entre as limitações, pode-se citar o fato de a coleta de dados ter acontecido via *e-mail* e não por inquérito pessoal. Além disso, outra limitação deste trabalho está no fato de a análise do fenômeno ter sido feita com base em informações concedidas pelos agentes fabricantes e de compra. Não foram coletados dados com intermediários. Com relação a estudos futuros, sugere-se a incorporação, nas entrevistas, de agentes intermediários, bem como a incorporação de outras variáveis ao roteiro, o que poderia representar um avanço na análise de dados. Além disso, sugere-se replicar este instrumento em relações comerciais entre outros países. Por fim, constata-se, neste trabalho, que a criação de valor e a vantagem competitiva constituem temas de relevância evidente, especialmente pelas complexas relações existentes nos mercados primários e secundários.

## REFERÊNCIAS

- ADEGBESAN, J. A. On the origins of competitive advantage: Strategic factor markets and heterogeneous resource complementarity. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 34, n. 3, p. 463-475, 2009.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, [S.l.], v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. [S.l.]: Pearson Prentice Hall, 2008.
- BAUER, M. W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BENNETT, V. M.; SEAMANS, R.; ZHU, F. Cannibalization and Option Value Effects of Secondary Markets: Evidence from the US Concert Industry. **Strategic Management Journal**, [S.l.], p. 1-16, 2014.
- BESANKO, D. *et al.* **A economia da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BRANDENBURGER, A. M.; STUART, H. W. Value based Business Strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, [S.l.], v. 5, v 1, p. 5-24, 1996.
- BRITO, R. P.; BRITO L. A. L. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista de Administração de Empresa**, [S.l.], v. 52, n. 1, p. 70-80, 2012.
- BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 8, p. 107-129, 2004.
- CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. D. Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu, ANPAD, 1999.



- DIETL, H.; ROYER, S.; STRATMANN, U. Value creation architectures and competitive advantage: lessons from the European automobile industry. **California Management Review**, [S.l.], v. 51, n. 3, p. 24-35, 2009.
- EGGERT, A.; ULAGA, W. Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? **Journal of Business & industrial marketing**, [S.l.], v. 17, n. 2/3, p. 107-118, 2002.
- HAGIU, A.; JULLIEN, B. Why do intermediaries divert search? **The Rand Journal of Economics**, [S.l.], v. 42, n. 2, p. 337-362, 2011.
- HENDEL, I.; LIZZERI, A. Interfering with secondary markets. **The Rand Journal of Economics**, [S.l.], p. 1-21, 1999.
- LAPIERRE, J. Customer-perceived value in industrial contexts. **Journal of Business & Industrial Marketing**, [S.l.], v. 15, n. 2/3, p. 122-145, 2000.
- LEE, H.; WHANG, S. The impact of the secondary market on the supply chain. **Management Science**, [S.l.], v. 48, n. 6, p. 719-731, 2002.
- MINTZBERG, H, AHLSTRAND B. E LAMPEL J. **Safari de Estratégia**, 1998
- NIQUE, W.; LADEIRA, W. J. **Pesquisa de Marketing: uma orientação para o mercado brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2014.
- PETRICK, J. F. Development of a multi-dimensional scale for measuring the perceived value of a service. **Journal of Leisure Research**, [S.l.], v. 34, n. 2, p. 119-125, 2002.
- PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 95-117, 1991.
- PORTER, M. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.
- SHAPIRO, C. The theory of business strategy. **The Rand Journal of Economics**, [S.l.], p. 125-137, 1989.
- SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, R.; INIESTA-BONILLO, M. Á. The concept of perceived value: a systematic review of the research. **Marketing Theory**, [S.l.], v. 7, n. 4, p. 427-451, 2007.
- SMITH, J. B.; COLGATE, M. Customer value creation: a practical framework. **Journal of Marketing Theory and Practice**, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 7-23, 2007.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégias e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresa**, [S.l.], v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.
- WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. **Industrial Marketing Management**, [S.l.], v. 30, n. 4, p. 365-377, 2001.
- ZHANG, J. L.; CHEN, J. Technical Notes: Studies on the value of secondary market to the supply chain. **Journal of Systems Science and Systems Engineering**, [S.l.], v. 12, n. 3, p. 360-371, 2003.
- YAN, T.; DOOLEY, K. J. Entry timing in a secondary market: When to trade? **International Journal of Production Economics**, [S.l.], v. 124, n. 1, p. 62-74, 2010.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2001.