

1 Introdução

“Strategy is the art of creating value.”

NORMANN & RAMÍREZ, 1993, p.65

Um desafio na elaboração de uma pesquisa é encontrar, dentre os inúmeros problemas da Administração, um que possua raízes históricas e continue importante atualmente em termos de relevância teórica e de ordem prática que, ao mesmo tempo, trate de questões estratégicas e ainda seja passível de solução. Decidiu-se por questões que auxiliam a série de tomadas de decisões que os executivos e empresários enfrentam no dia-a-dia na formulação de estratégias, tais como: Produzir internamente ou terceirizar; Se terceirizar o quanto e o quê; Integrar verticalmente e/ou horizontalmente; Distribuir diretamente ou utilizar representantes; Aumentar as vendas para os atuais clientes ou conquistar novos ou ambos; Inovar ou continuar fazendo o que dá certo; Qual *stakeholder* priorizar; o dilema do desempenho financeiro em contraposição dos princípios éticos e morais; e Escolher quais os recursos mais adequados às estratégias. No entanto, não se pretende responder todas essas perguntas e inúmeras outras não expostas. O que se pretende aqui é dar uma pequena contribuição prática e teórica para auxiliar o entendimento dos *drivers* para construção de uma resposta por meio de um elemento presente em todos esses questionamentos, o valor. Compilando as diversas conceituações de valor aqui adotadas, pode-se notar que o valor é um conceito multidimensional observado em transações pontuais e relacionamentos, avaliado e usado segundo critérios subjetivos e objetivos que contemplam tanto benefícios quanto custos monetários e não-monetários, que envolve atividades internas e externas a empresa e diversos atores econômicos.

As respostas as questões de pesquisa são baseadas em um novo contexto competitivo que sofre mudanças resultantes de fatores como a globalização, rápidas mudanças tecnológicas, difusão de novos meios de comunicação, advento do mundo virtual, mudanças climáticas, alteração do papel do Estado na economia, e entre outros que resultam em grandes mudanças no contexto empresarial. Parte destas mudanças pode ser observada na reengenharia, em parcerias, na busca de sinergias por meio de aquisições e fusões, na terceirização, na responsabilidade sócio-ambiental, nos ciclos de vida dos produtos mais curtos, desenvolvimento de novos mercados, na entrada de novos concorrentes, nas fronteiras das indústrias pouco definidas e mais dinâmicas, na maior infor-

mação e exigência dos consumidores, na intensificação da rivalidade e nas maiores pressões de múltiplos atores econômicos (*stakeholders*) sobre as organizações, com interesses muitas vezes conflitantes e com poderes, legitimidade e urgências distintos. Todos esses fatores resultam em um cenário mais competitivo, incerto, dinâmico e integrado, o que sugere que o processo decisório na formulação de estratégias feitas pelos altos executivos, apesar de contar a participação de todos os níveis da corporação, deve ser adequado a essa nova realidade e baseado na visão holística e pensamento estratégico, e não em fenômenos ou variáveis isoladas e variáveis operacionais. Um processo que abranja um sistema complexo de elementos internos da organização, macro e microambiente e atores econômicos com base no conhecimento, competências distintas, relacionamento e interações sociais, tecnologia e responsividade - que é a propensão a agir e prover maior valor mais rápido que os concorrentes - e inovação. Convém ressaltar que ao mesmo tempo em que as inovações são importantes, muitos recursos são construídos ao longo do tempo em outros ambientes podem ser úteis, a exemplo a experiência dos tomadores de decisões.

Do ponto de vista teórico, a academia tem dado grande atenção ao conceito de valor, já que é um tema multidisciplinar, tendo sido amplamente estudado na Filosofia, Psicologia, Ciências Econômicas e Administração há mais de 200 anos (LEPAK, SMITH & TAYLOR, 2007) como, por exemplo, a obra de David Ricardo “*On the Principles of Political Economy and Taxation*” que se aproxima do período mencionado por Lepak, Smith & Taylor (2007) por ter sido publicada em 1817. Esta longa tradição de estudo se justifica de acordo com o argumento de Haksever, Chaganti & Cook (2004) de que muitos pesquisadores da Administração consideram a criação de valor como um dos principais objetivos das empresas. Já Doyle (2000) menciona a criação e entrega do valor para os consumidores e *shareholders* como principal função dos gestores.

Segundo Payne & Holt (2001), o valor é mais amplo do que a maneira como é tratado na literatura. Diante desta afirmação, o ponto de partida são as controvertidas classificações de valor localizadas tanto na literatura como no dia-a-dia das empresas, por exemplo, o termo “agregar valor” é usado tanto para o processo produtivo padrão como para a inovação de ruptura¹. Outro exemplo refere-se ao termo “criação de valor”, que é usado tanto para a ampliação de um produto adicionando-lhe serviços como para um simples processo produtivo (ANDERSON, NARUS & ROSSUM, 2006). Outro exemplo do conflituoso uso de

¹ Grandes inovações.

terminologias de valor é dado por Makadok & Coff (2002), para os quais na literatura do RBV muitos autores entre eles Jay Barney utilizaram em muitas ocasiões o termo criação de valor, o que na verdade era valor capturado “[...] *rather commonplace in the existing resource-based view of the firm (RBV) literature for authors to use the term value or even value creation to mean what Bowman and Ambrosini call 'captured value' or 'value capture'*”²(p.11). A mesma constatação do uso errôneo de conceitos na área de estratégia destes termos foi feita por Lepak, Smith & Taylor (2007).

Segundo Cooper & Schindler (2002), os conceitos são usados para haver um senso comum que permita o entendimento e comunicação de fatos e objetos. Inúmeros problemas podem ocorrer na utilização das nomenclaturas e conceituações de valor, já que alguns possuem a mesma denominação, mas com significados contraditórios. Um problema é a falta de eficácia da implementação das estratégias, por exemplo, um CEO solicitar para uma diretoria estratégica focar na agregação de valor ao consumidor pode ter um resultado diferente do esperado devido às potenciais diferenças nas interpretações semânticas entre os níveis hierárquicos e áreas da empresa. Um segundo problema é a dificuldade da compreensão de conceitos de valor, por exemplo, a possibilidade de um executivo não entender alguns conceito de valor, podem fazer com que ele reduza suas opções de estratégias que objetivem atingir resultados financeiros sustentáveis, e evite o caminho das usuais tentativas simplistas de redução de custo e ampliação da receita.

Por ser um assunto relevante, multidisciplinar e estudado há bastante tempo é crucial reunir e fazer um diálogo entre os principais conceitos e dimensões de valor para que se possa avaliá-los e validá-los em contexto ambiental dinâmico e avançar tanto no campo teórico como prático. Para atingir essas duas aplicações buscar-se-á entender o que é relevante em termos de conceitos pré-determinados de valor para quem exerce papel de decisor na formulação de estratégias. A saber, esta pesquisa lista 47 conceitos de valor, sendo 45 divididos em seis grupos conceituais (dois são referentes ao um macro-grupo).

A discussão de valor prossegue na direção de quem e para quem o “valor criado” será apropriado, ou seja, para quem um executivo deve administrar e repartir os benefícios? Seria simples se fosse apenas para os proprietários, mas,

² Tradução: “[...] Bastante comum para autores a literatura da Visão Baseada em Recursos (RBV) literatura é utilizar o termo valor ou mesmo a criação de valor para dizer o que Bowman e Ambrosini chamam de “valor capturado” ou “captura de valor”.”

inúmeros estudos de autores como R. Edward Freeman³ e co-autores, Frederick F. Reichheld & W. Earl Sasser (1990) e Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger (1994) demonstram a necessidade de manter, como meio ou fins, funcionários, clientes, sociedade e parceiros satisfeitos. A resposta à questão é ainda mais complexa, pois ainda conta com concorrentes, novos entrantes, substitutos que não precisam ficar satisfeitos, mas devem ser levados em conta na elaboração de estratégias. Esse argumento permite inferir que diversos atores econômicos, também denominados *stakeholders*, estão presentes na formulação e resultados da estratégia de uma empresa. Muitas empresas em diversos lugares do mundo vêm fazendo *trade-off* com os *stakeholders* e alterando a importância dada a cada um deles (COPELAND, 1994). Deixar de priorizar o *shareholder* seria cometer o mesmo erro cometido por muitas empresas nas décadas de 1960 e 1970 que teve como conseqüências a insatisfação dos investidores e a tentativa de restabelecer nas décadas de 1980 e 90 o foco no acionista por meio da governança corporativa (DOYLE, 2000). Por outro lado, segundo Copeland (1994), a maximização do valor do *shareholder* é comumente vista como visão limitada, simplista e até mesmo anti-social⁴. Os *stakeholders* passaram de “partes independentes” para elementos estratégicos e muitas empresas foram forçadas a criar valor para diversos *stakeholders* (LITTLE, 2004).

Um exemplo que ilustra o ponto de vista empresarial e demonstra a importância do tema desta pesquisa é a pressão exercida pelo governo federal Brasileiro por meio do aumento da tributação direcionada ao minério de ferro e do controlador ValePar na gestão da empresa Vale. Apesar da direção da empresa considerar que deve focar na exportação de minério de ferro, o governo federal considera necessário que a empresa exporte produtos de “maior valor agregado” por meio de processos siderúrgicos e, com isso, gere mais empregos e divisas para o Brasil. Roger Agnelli, presidente da empresa, após inúmeras críticas tanto do governo federal como também da opinião pública ampliou os investimentos da empresa, e declarou que não serão ainda maiores por causa dos entraves ambientais, e argumentou que a empresa agrega valor na cadeia produtiva do minério encontrado na natureza e extraído com o uso de tecnologia e conhecimento (AGÊNCIA ESTADO, 2009) e que são adotados processos e técnicas para evitar impactos ambientais. Este exemplo demonstra que há um conflito na definição de valor e também a necessidade de considerar diversos *stakeholders* (acionistas, executivos, Estado, sociedade, empregados e ambien-

³ Todos os trabalhos de Freeman e co-autores abordados nesta dissertação.

⁴ Por privilegiar um *stakeholder* em detrimento dos demais.

talistas) ao tomar decisões estratégicas. Essa situação de múltiplos *stakeholders* e conceitos de valor também são explicitados por meio do exemplo da crise mundial que se iniciou com hipotecas *subprime* nos EUA. Para sair da crise, as empresas ao redor do mundo recorreram a cortes de custos (terceirizando, demitindo funcionários, fechando fábricas, etc.), venda de ativos, grupos de influência para redução de tributos e para que os Estados Nacionais oferecessem auxílio financeiro. Nesta crise muitos investidores perderam fortunas, os executivos tiveram seus vultosos bônus postos em xeque pela sociedade e governantes, muitos empregados com receio de serem demitidos aceitaram piores condições de trabalho e fornecedores tiveram que renegociar contratos. A opinião pública e organizações não-governamentais aproveitaram o contexto para cobrar maior rigor nas políticas relativas ao consumismo, clientes sofreram restrições de crédito e reduziram seus níveis de confiança. Todas essas interdependências de fatores ambientais envolvem vários tipos e dimensões de valor e a interação de diversos atores econômicos. Um exemplo hipotético seria o Estado (ator 01) oferecer uma redução nos tributos para indústria automobilística que geraria um aumento da apropriação de valor (valor 01) pelas montadoras (ator 02) para estas preservar postos de trabalho dos funcionários (ator 03), e que seus fornecedores (ator 04) não sejam obrigados a fechar as portas; como a fábrica repassa parte do desconto dos tributos para os consumidores (ator 05), estes passam a ter produtos com os mesmos benefícios a um custo menor, aumentando a percepção de valor (valor 02); as ONGs (ator 06) pressionam para que o desconto seja condicionado à um menor impacto ambiental dos veículos, ou seja, vender veículos com inovações para se tornar mais econômicos, assim as empresas teriam de investir na geração de valor (valor 03).

Tais exemplos justificam o papel e influência dos principais *stakeholders* para formulação de estratégias baseadas no valor e a necessidade de uma clara definição dos conceitos e o entendimento de quais conceitos são mais relevantes para maximizar a eficiência e eficácia da formulação de estratégias possibilitando que os executivos empresários potencializem suas funções de criar condições para alavancar recursos da corporação (PRAHALAD, 1993).

Como a Administração de Empresas é uma Ciência Social Aplicada, além de se listar e verificar os conceitos de valor mais relevantes também se utilizará a literatura de estratégia para aplicar a gestão do valor no dia-a-dia, visando à adequação das empresas a um ambiente em constante mudança (HAKANSSON & SNEHOTA, 1995 *apud* LINDGREEN & WYNSTRA, 2005). Para melhor entendimento deste novo contexto competitivo é feito o uso de multi-teorias que se

baseia em D'Aveni (1994), o qual expõe que em ambientes hipercompetitivos, onde a rivalidade é rápida e dinâmica, há necessidade de manobras em várias frentes, o que é provido aqui na forma de diferentes concepções teóricas. O que é proposto na pesquisa em questão é uma parte desta adequação a partir do entendimento da gestão do valor em seus diferentes conceitos. No caso da pesquisa, muitas teorias poderiam ser utilizadas. No entanto, por uma questão de escopo e grau de relevância o *design* da pesquisa abordará três entidades ou níveis de análise:

- Contexto da Indústria - IO com ênfase no Modelo de 5 Forças.
- Contexto da Firma - RBV e Cadeia/Sistema de Valor.
- *Stakeholders* - Teoria dos *Stakeholders* e Visão do Cliente.

É abordada a gestão do valor sob a ótica das empresas por meio da *Industrial Organizational* (Organização Industrial), e da Visão Baseada nos Recursos. Optou-se pelo uso de ambas minimizando a possibilidade de controvérsia e beneficiando da complementariedade dessas perspectivas, a mesma postura e argumentação adotada por Post, Preston & Sachs (2002) em um estudo com pontos semelhantes a esta pesquisa. A natureza distributiva da pesquisa de Brandenburger (1996) justifica o uso do Modelo de 5 Forças. Outra razão para o uso do modelo de cinco forças é sua notória utilização por empresas de diversos portes e localizações ao redor do mundo. Já a RBV, segundo Priem (2007), é muito utilizada por pesquisadores de estratégia que estudam o valor da perspectiva dos recursos e sua apropriação por diferentes membros do sistema de valor. Um importante teórico da RBV Barney (2001b) expõe a necessidade de complementariedade do ambiente interno e externo “[...] *a complete model of strategic advantage would require the full integration of models of the competitive environment (i.e., product market models) with models of firm resources (i.e., factor market models).*”⁵(p.49) só que não diretamente algum modelo da IO. Para Priem & Butter (2001b) a separação artificial do ambiente externo feita por teóricos da RBV torna restritiva a capacidade de fazer estratégias que compreendam o contexto imposto à alta gestão em sua totalidade e argumentam: “*Resources, representing what can be done by the firm, and the competitive environment, representing what must be done to compete effectively*

⁵ Tradução: “[...] Um modelo completo de vantagem estratégica exigiria a plena integração de modelos do ambiente competitivo (ou seja, os modelos de mercado do produto), com modelos de recursos da empresa (ou seja, os modelos de mercado de fatores).”

*in satisfying customer needs, are both essential in the strategy-making process.*⁶
(p.64).

O uso da Cadeia de Valores se justifica com o argumento de Kaplinsky & Morris (2001) de que:

*"[...] value chain analysis, which focuses on the dynamics of inter-linkages within the productive sector, especially the way in which firms and countries are globally integrated, takes us a great deal further than traditional modes of economic and social analysis."*⁷(p.02)

Ou seja, além de permitir a análise para verificar e ampliar a eficiência produtiva também permite o entendimento da relação de cada *stakeholder* com processo de produção de valor. Segundo Biggadike (1981), a área de Marketing é relevante devido aos seus subsídios de olhar o ambiente externo da empresa e ao mesmo tempo destacar o papel do cliente dentro da organização e, de acordo Webster (1994), como também pelo fato do próprio marketing se definir em torno desta questão, desenvolvimento e entrega de valor. Ademais, o uso da Visão do Cliente se deve à ampla literatura sobre conceitos de valor que são extremamente importantes para o desenvolvimento deste trabalho e, também, segundo Desarbo, Jediti & Sinha (2001), devido ao impacto das estratégias relacionadas ao *customer value*⁸ no desempenho econômico das empresas. A Teoria dos *Stakeholders* é útil pelo olhar aos outros stakeholders que não estão inseridos nos modelos anteriores, muitos destes modelos comumente usados na formulação de estratégias de grandes empresas que ainda não se adaptam ou buscam se adaptar a nova realidade ambiental. Outra justificativa parte de Post, Preston & Sachs (2002), autores que consideram a gestão dos stakeholders como uma das principais fontes de valor de uma organização. Ao analisar 179 papers sobre a aplicação da Teoria dos Stakeholders Laplume, Sonpar & Litz (2008) constaram poucos estudos qualitativos e pouco ênfase em estratégia. No Forum Especial em Criação de Valor da Academy of Management Review Lepak, Smith & Taylor (2007) mencionam que dado o elevado o numero de discordância sobre o tema seria necessário um livro para compreender o tema.

⁶ Tradução: "Os recursos, representam o que pode ser feito pela empresa, e o ambiente competitivo, representando o que deve ser feito para competir eficazmente para satisfazer as necessidades do cliente, são ambos essenciais no processo de elaborar a estratégia."

⁷ Tradução: "[...] análise da cadeia de valor, que foca na a dinâmica das inter-relações dentro do setor produtivo, especialmente a maneira pela qual as empresas e países estão globalmente integrados, leva-nos muito além do que os modos tradicionais de análise econômica e social."

⁸ Algumas expressões conceituais não serão traduzidas para evitar a confusão com termos anteriormente traduzido para o português sejam oriundo de interpretações conflituosas, conforme mencio no introdução.

1.1 O Problema

A gestão de valor é um assunto de importância acadêmica histórica e atual se encontrando em um estágio em que a classificação dos conceitos é pouco clara e até mesmo conflituosa. Apesar de ser aplicado no dia-a-dia estratégico das empresas poucas teorias abordam o valor de maneira holística, ou seja, abordando de maneira sistêmica variáveis internas e externas à empresa em diferentes níveis de análise. Dessa forma, uma maneira de operacionalizá-lo é integrando as teorias e visões nos pontos onde abordam o valor, o que pode incorrer em oportunidades para o desenvolvimento de futuras teorias relacionadas a estratégia e a valor.

Baseado em revisão de literatura e em situações cotidianas do dia-a-dia dos acionistas e executivos, demonstrada por meio da contextualização anteriormente apresentada, foi formulada a seguinte pergunta de pesquisa, que é exposta da maneira que contemple tanto o ponto vista acadêmico como empresarial, desta pesquisa:

Como as teorias e visões da Estrutura Industrial, RBV, *Stakeholders*, *Consumer View* e Cadeia/Sistema de Valores podem auxiliar na tomada de decisão relativa à formulação de estratégias oriundas do agrupamento de conceitos de valor relevantes em novo contexto competitivo? Esta pode ser desmembrada nas seguintes questões de pesquisa:

1. Quais aspectos derivados de conceitos de valor são mais relevantes do ponto de vista dos gestores e shareholders?
2. Quais grupos de aspectos derivados de conceitos de valor são mais relevantes do ponto de vista dos gestores e shareholders?
3. Como os aspectos mais relevantes de valor são abordados pelas teorias e visões selecionadas?

1.2 Objetivos

O propósito deste estudo⁹ é entender o valor diante das suas distintas formas de classificação e a sua aplicação por meio do agrupamento de conceitos para tomada de decisões estratégicas. Para isso, são utilizadas diferentes teorias com o “uso de lentes” voltadas para negócios a fim de confirmar e refinar a gestão de valor (REMENYI, WILLIANS, MONEY & SWARTZ, 1998).

O objetivo intermediário é exposto na forma da seguinte questão: Quais são os principais conceitos de valor? Os objetivos finais da pesquisa são como aplicar os conceitos de valor mais relevantes, por meio dos seguintes pontos:

(1) Verificar a relevância estratégica de alguns desses conceitos, individualmente, para a tomada de decisão em um ambiente complexo na ótica de tomadores de decisão no nível estratégico e tático de empresas;

(2) Identificar quais os grupos de conceitos mais relevantes para os sujeitos pesquisados;

(3) Entender de forma qualitativa como as diferentes teorias tratam os conceitos individuais mais relevantes.

1.3 Delimitação do Escopo e Limitações

O estudo concentra-se no sistema de valor dos *stakeholders* a partir da perspectiva da empresa, do ponto de vista dos *shareholders*. O estudo irá focar Estratégia e não questões táticas e operacionais. Não se pretende medir o impacto de cada uma das estratégias e nem fazer o *valuation* da empresa e dos *stakeholders*. Além disso, não serão discutidos valores pessoais e ética. O estudo se concentra no que Andrews (1980) chamou de “*Deciding what to do*”, que é a formulação de estratégias.

⁹ Ver o tipo de estudo no Capítulo 03 – Procedimentos Metodológicos.

O estudo pretende abordar os conceitos de valor que são úteis em novo contexto ambiental repleto de mudanças, mas que não necessariamente são utilizados pelos tomadores de decisões organizacionais, construindo assim um caminho de respostas do presente para futuro, ou seja, direções para o cenário que se forma.

A teoria a que pertence cada conceito não foi inserida devido a motivos diversos: o valor ser um assunto multidisciplinar, muitos estudos utilizam multi-teorias e as teorias escolhidas por estes estudos contribuíram muito entre si.

Durante a revisão de literatura foi observado que muitos estudos com o tema Valor feitos com base em apenas uma teoria ultrapassavam esta limitação abordando outras teorias de maneira heterogênea dificultando a tarefa de extrair referências teóricas o que acabou direcionando a pesquisa para um caráter mais abrangente. Tal problema também foi constatado em por Amit & Zoot (2001). A abrangência com foco, no entanto, é o que diferencia a Estratégia das outras áreas das Ciências Sociais.

Outros delimitadores:

- A amostra foi restrita a empresas de grande e médio porte: devido ao impacto representativo em um número expressivo de *stakeholders*.
- O escopo temporal de pesquisa é transversal.
- As empresas pesquisadas são empresas nacionais e multinacionais com atuação no Brasil
- Foram entrevistados gestores de alto nível hierárquico com requisito de participar na formulação de estratégias da empresa.

1.4 Relevância

A relevância é resultante da atualidade do problema e pela abordagem holística, abordando diversas teorias distintas e de forma encadeada. A importância do tema em suas diferentes dimensões é exposta por meio de autores renomados e publicações de conceituadas. Apenas o *Strategic Management Journal*, umas das mais relevantes publicações de Estratégia do mundo e estrato A1 segundo o Qualis Capes (2009), publicou recentemente 6 artigos relacionados ao tema desta pesquisa no período entre março de 2007 a março de 2009.

Este estudo se diferencia de estudos passados por trabalhar o valor como um conceito aplicado, estrutural, dinâmico, holístico e integrado no qual os *stakeholders* têm papel estratégico. No entanto, não se pretende com isso afirmar a superioridade de uma visão sobre a outra, mas sim propor uma observação dos *stakeholders* sob uma perspectiva estratégica e voltada para resultados. Outro ponto é o fato do estudo listar um número expressivo de conceitos de valor. Que foram avaliados por entrevistados de alto o nível hierárquico, o que expressa um grau de confiabilidade e prestígio das informações aqui disponibilizadas.

Os conceitos e teorias estratégicos elaborados pela academia devem ter aplicabilidade ou construir bases para aplicação nas empresas para evitar o dispêndio de recursos das instituições de ensino, patrocinadores, financiadores e agências fomentadoras de pesquisas. O que é feito aqui ao tratar o assunto valor por meio do entendimento de diversas teorias e sob o ponto de vista do tomador de decisão como forma de se aproximar da realidade, reduzindo assim a lacuna teoria-prática.

Na academia é útil aos pesquisadores que desejam ter uma visão holística introdutória do valor e, também, devido à carência de linhas de pesquisa na área no Brasil que é ainda mais grave dada a longevidade e importância do tema. Ao IAG, em termos de contribuições do ineditismo da abordagem do tema e relevância das conclusões com a concatenação entre o problema, revisão de literatura e métodos rigorosamente selecionados e aplicados. Em outra pesquisa do IAG foi abordada a adequação estratégica ao um novo contexto competitivo por meio de alianças com a pesquisa de Neves (2009), e por meio de modelo também holístico, no caso o Modelo Genérico-Integrativo, o que demonstra a coerência de pesquisa com outros estudos do Departamento de Administração da PUC-Rio.

1.5 Estrutura da Pesquisa

Esta pesquisa é constituída por seis capítulos estruturados. O Capítulo Um introduz a pesquisa faz-se uma contextualização do leitor com o tema e também da conjuntura ambiental em que se realiza a pesquisa. O Capítulo Dois dispõe uma revisão crítica da literatura, sendo dividido da seguinte forma: expõe-

se o conceito essenciais para leitor; reúne-se as diversas conceituações de valor; e aborda-se cinco teorias e visões para entedimento dos conceitos de valor; demonstra-se um resumo dos principais conceitos de valor a proposição do modelo conceitual. Promove a exposição dos conceitos básicos: valor, *stakeholder*, estratégia e estratégia de marketing, são analisados os estudos sobre o tema para verificar os seguintes elementos: identificação do estágio atual da pesquisa do tema; identificar principais publicações e autores; decompor as correntes teóricas fundamentais e resultados de estudos empíricos para constatar convergências, divergências, complementaridades, lacunas e aplicabilidade; O Capítulo Três apresenta os métodos de pesquisa empregados no estudo como Método Lógico; Construção Metodológica da Pesquisa; Alegação de Conhecimento; Estratégias Gerais; Procedimentos técnicos de Coleta de Dados; Métodos de Análise de Dados; Técnica de investigação; Interpretação e avaliação; Apresentação dos resultados; Objetivo; e Validação. O Capítulo Quatro dispõe das análises do levantamento com dados isolados e agrupados e, também, a aplicação dos aspectos pelas respectivas teorias/visões. Esse capítulo também apresenta os resultados gerais do estudo. O Capítulo Cinco será feita a conclusão do estudo mencionando contribuições da pesquisa, recomendações para aplicação e sugestões para estudos futuros.