

5 CONCLUSÃO

5.1 Sumário

Após uma prévia revisão da literatura e diálogo com executivos e empresários constatou-se a necessidade de formar um quadro geral com um conjunto de conceitos e teorias/visões baseadas em conceitos de valor para tomada de decisões estratégicas.

Por meio da revisão de literatura constata-se que: Muitos termos distintos apresentam significados semelhantes; Poucas pesquisas buscam estruturar e classificar as diferentes formas de valor; O termo “Criação de Valor” é usado em diversos contextos, o que faz com que sua definição englobe uma grande diversidade de conceitos; e As teorias/visões escolhidas apresentam grande vínculo entre si, o que foi demonstrado no final de cada subitem da revisão.

Para responder as questões de pesquisa foi adotado um paradigma pragmático. Devido à complexidade do fenômeno e à grande quantidade de variáveis foi adotada técnica mista de pesquisa, quali-quantitativa, que se adéqua ao ambiente competitivo emergente.

Foi construído um mapa mental – o esquema de modelo conceitual – de forma que reunisse a grande quantidade de conceitos em categorias maiores e assim facilitar o entendimento e possibilitar uma análise mais rigorosa.

O levantamento de dados foi feito com 34 executivos e empresários que foram questionados quanto ao grau de relevância de 33 aspectos – baseados em conceitos de valor – a um novo contexto competitivo. Usa-se uma escala de 6 categorias (sendo uma nula) devidamente ajustadas.

Em relação à análise do levantamento, tanto na análise isolada quanto na dos grupos de aspectos é utilizado duplos testes (média e *Kruskal-Wallis*) para ampliar a confiabilidade dos resultados. Um ponto de atenção em relação ao uso da média quando comparada a métodos estatísticos mais robustos pode induzir o tomador de decisões a ter focos distintos na formulação de estratégias.

Na análise de aplicabilidade da teoria, usam-se critérios interpretativos do autor baseados na revisão de literatura para compreender e assim auxiliar o tomador de decisão a aplicar cada uma das teoria/visões aqui expostas.

5.2 Conclusões

Os resultados obtidos respondem a todas as questões de pesquisa. A seguir é mostrado resumidamente como as perguntas de pesquisa foram respondidas.

1. Quais são os principais conceitos de valor?

Identificado por meio da revisão de literatura de artigos os principais conceitos de valor são: Valor; Valor Criado; *Valor pie*; Valor apropriado; *Value slippage*; Valor monetário; Valor econômico; Consumer surplus; *Monetary value system*; *Use value*; *Value-in-use*; Valor percebido; *Value gap*; *Customer value*; Valor de posse; Valor recebido; Valor desejado; Determinação de valor; *Value innovattion*; Proposição de valor; Valor entregue; Valor entregue relativo; Valor superior; Valor adicionado; Valor utilitário; *Core value*; *Exclusive value Premium*; Valor ampliado; Valor total criado; Sistema de valor; *Mutual value*; Valor econômico 2 (social); *Societal surplus*; *Corporate value / value assessment*; *Value system of stakeholders*; *Value space*; Valor de relacionamento; Valor de episódios; *Experiential value*; *Customer lifetime value*; *Value co-creation*; *Value magnifiers*; *Value diminishers*; Cadeia de valores; Valor proprietário; Valor dos recursos; e *Value system of offerings*.

2. Quais aspectos derivados de conceitos de valor são mais relevantes do ponto de vista dos gestores e shareholders?

Por meio de uma análise estatística usando técnica não paramétrica, *Kruskal-Wallis Test*, foi possível ranquear nove aspectos mais relevantes entre os 33 pesquisados de acordo com as respostas dos sujeitos da amostra: (1) Avaliação dos recursos financeiros, humanos, organizacionais e físicos da empresa - RECAD03; (2) Ampliação das receitas a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de mercado da empresa - MONET07; (3) Redução de custos a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de mercado da empresa - MONET06; (4) Diferença em dinheiro entre o que consumidor está disposto a pagar e o preço de venda - MONET05; (5) Que o cliente atinja sua finalidade durante o consumo do produto - CLIENT02; (6) Qualidade do produto percebida pelo consumidor durante o consumo - CLIENT01; (7) Oferta de um produto no mercado de atuação da empresa que possua um desempenho superior as produtos da concorrência - OFERT05; (8) Inovações de ruptura - grandes melhorias mercadológicas, métodos e processos

- INOVA02; e (9) As interações empresa-cliente que ampliam a percepção de valor em diferentes etapas da compra (pré-compra, compra e pós-compra) - RELAC01.

O levantamento permitiu verificar que os aspectos mais importantes estão relacionados aos seguintes conceitos: valor, *resources value*, valor econômico, valor monetário, *consumer surplus*, valor percebido, criação de valor, *use value*, valor entregue, valor entregue relativo, *value innovattion*, *value-in-use*, valor recebido e *value magnifiers*. Que se relacionam conceitualmente por destacar clientes, aspectos monetários, relacionamento, vantagem competitiva e concorrentes.

3. Quais grupos de aspectos derivados de conceitos de valor são mais relevantes do ponto de vista dos gestores e shareholders?

Por meio de uma análise estatística usando técnica não paramétrica, *Kruskal-Wallis Test*, foi possível ranquear nove aspectos mais relevantes entre os 33 pesquisados de acordo com as respostas dos sujeitos da amostra: (1) Cliente e Oferta; (2) Monetário; (3) Relacionamento; (4) Recursos e Cadeia; e (5) Stakeholders. O que demonstra a importância do Marketing na formulação de estratégia porque tanto questões relacionadas ao cliente quanto ao posicionamento (Oferta) são fortemente influenciadas pelo Marketing.

4. Como os aspectos mais relevantes de valor são abordados pelas teorias e visões selecionadas?

Em termos gerais, por meio de uma análise qualitativa pode-se inferir que as teorias/visões escolhidas apresentaram um expressivo nível de adequação aos aspectos mais relevantes. Isto permite ao leitor verificar como cada uma das três entidades utilizadas na pesquisa aborda os aspectos relevantes e viabiliza a construção de caminhos para o executivo tomar decisões em um novo contexto competitivo por meio de 5 teorias/visões e 47 conceitos de valor.

O resultado remete à doutrina epistemológica de Max Weber do “modelo ideal”¹²⁶, no qual a concepção de um todo inteligível, com respaldo tanto teórico como prático, não é como um fim em si mesmo, mas uma forma para permitir compreender melhor a realidade (ALVES, 2006).

¹²⁶ Cabe ressaltar que o autor não considera o modelo conceitual aqui expresso ideal e nem tem tal pretensão. A finalidade é demonstrar a importância do todo e da combinação teoria-prática alinhado com Max Weber.

5.3 Implicações Gerenciais

A intenção é que esta dissertação gere *insights* em executivos e empresários na formulação de estratégias para que os *shareholders* tenham seu valor apropriado maximizado. O que condiz com Creswell (2007) ao mencionar que é importante um problema de pesquisa beneficie quem é estudado. A tomada de decisões estratégicas se torna mais fácil por meio entendimento e aplicação da gestão do valor, que norteia as relações comerciais e humanas, e, também, pela minimização da situação de natureza estocástica descrita por Dierickx & Cool (1989), nos quais os processos de acumulação de recursos provêm da incapacidade de identificar e controlar variáveis estratégicas. Uma abordagem multidimensional da teoria do valor contribuirá para os gerentes visualizem a relação entre as metas da empresa e os impactos sobre os diferentes *stakeholders*.

Em suma, as possíveis contribuições desta em termos gerenciais são:

- Compilar, para um profissional que usualmente tem pouco tempo livre, cinco importantes teorias e visões.
- Expor diálogos entre as teorias e autores induzindo ao pensamento holístico, sistêmico e, principalmente, estratégico;
- Minimizar o risco de tomar decisões demonstrando empiricamente o que outros executivos e empresários consideram relevantes;
- Oferecer conteúdo que permita ao tomador de decisão aplicar a teoria ou sugestões aqui mencionadas de forma mais adequada ao setor e empresa gerida. E não ofertando uma receita única de sucesso; e
- Permitir uma melhor compreensão do cenário complexo e incerto atual ao analisar simultaneamente três entidades (empresa, indústria e *stakeholders*) e conceitos de três áreas (estratégia, organizações e marketing).
- Propor alternativa aos modelos determinísticos. Aqui o principal pressuposto é que o executivo através da sua percepção vai a avaliar e julgar o que é mais adequado a sua problemática dentre um conjunto de opções.

5.4 Sugestões para novas pesquisas

Considerando a importância de Redes, Parcerias e Alianças no mundo corporativo e a realidade social atual, sugere-se que em pesquisas futuras seja adicionada a visão Relacional da Estratégia. Está ótica abordada de maneira superficial pela cadeia de valores, RBV e marketing de relacionamento.

Recomenda-se a necessidade de desenvolver modelos que abordem de maneira holística a gestão estratégica de valor, para isso sugere-se a criação de um modelo baseado em *Grounded Theory*.

Sugere-se replicar a pesquisa realizando entrevistas com especialistas de cada uma das Teorias e Visões aqui analisadas para verificar como elas poderiam auxiliar os executivos no entendimento dos aspectos de valor mais relevantes. Também, cabe verificar as percepções de relevância de diferentes posições e cargos em diferentes países.

Indicado fazer comparativo das teorias aqui utilizadas para verificar qual é a mais adequada para aplicar os conceitos de valor em uma determinada indústria, grupo estratégico ou setor. Assim como, um check-list para auxiliar o gestor na escolha das teorias

5.5 Considerações Finais

A pesquisa buscou resolver parte da compreensão dos problemas conceituais demonstrando inconsistências assim como novas relações.

A metodologia de pesquisa que apesar das limitações inerentes a pesquisas da área social foi suficiente para a consecução dos propósitos. De acordo com o Método Científico, esta pesquisa não conseguiu generalizar os resultados em virtude da pequena amostra para fins estatísticos. No entanto, a não generalização se trata de uma característica intrínseca da Administração e demais ciências sociais aplicadas. Ao desenrolar da pesquisa, decidiu-se por adotar de maneira complementar métodos quantitativos para que os resultados fossem mais robustos e a pesquisa mais singular. Ou seja, buscou-se combinar a subjetividade qualitativa com a objetividade quantitativa.

A bibliografia atendeu plenamente às demandas da pesquisa. Em alguns pontos, excedeu o que era necessário. Fato que foi previamente previsto, para evitar a conduta de encontrar um resultado de pesquisa e, posteriormente, buscar publicações para forjar uma argumentação que de alguma forma justificasse o encontrado.

Diante da revisão de literatura, pode-se constatar a carência de trabalhos holísticos e formulados de acordo com pensamento estratégico.

A constatação por meio da *survey* de que 88,59% dos aspectos derivados de conceitos possuem ao menos um grau de relevância moderada sinaliza a importância do tema valor para a tomada de decisões estratégicas.

Os resultados sinalizando a importância do cliente e questões monetários não sinalizam uma falta de capacidade de entendimento do novo contexto, mas sim que alguns pontos são vitais independentemente da conjuntura sócio-econômica, já que fazem parte de um sistema capitalista.

Considerando as limitações de pesquisa, espera-se ter dado pequena contribuição às pesquisas de ciências sociais aplicadas do Estado do Rio de Janeiro.