



Danilo Rogério Arruda

**Tomada de Decisões Estratégicas em
um Novo Contexto Competitivo: uma
Abordagem Baseada em Conceitos de Valor**

Dissertação de Mestrado

Dissertação de mestrado apresentada ao Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Marcos Cohen

Rio de Janeiro
Abril de 2010



Danilo Rogério Arruda

**Tomada de Decisões Estratégicas em
um Novo Contexto Competitivo: uma
Abordagem Baseada em Conceitos de Valor**

Dissertação de Mestrado

Dissertação de mestrado apresentada ao Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Marcos Cohen

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Teresia Diana Lewé van Aduard de Macedo-Soares

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Otávio Henrique dos Santos Figueiredo

COPPEAD

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 15 de abril de 2010

Todos os direitos são reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Danilo Rogério Arruda

Graduação em Economia (FCE-UERJ) e pós-graduação MBA em Marketing (FGV-RJ), área de pesquisa Estratégia e Marketing, interesse acadêmico em Estratégias Competitivas, Valor, Novos Modelos e Estudos de Casos Didáticos. Atuação profissional como consultor em marketing, operações e estratégia e professor universitário de marketing e negociação.

Ficha Catalográfica

Arruda, Danilo Rogério

Tomada de decisões estratégicas em um novo contexto competitivo : uma abordagem baseada em conceitos de valor / Danilo Rogério Arruda ; orientador: Marcos Cohen. – 2010.

248 f. : il (color.) ; 30 cm

Dissertação (Mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, Rio de Janeiro, 2010.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Valor. 3. Tomada de decisão. 4. Teorias estratégicas. 5. Estrutura industrial. 6. RBV. 7. Sistema de valor. 8. Teoria dos stakeholders. 9. Visão do cliente. I. Cohen, Marcos. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Dedico este trabalho a DEUS por tudo
Aos meus pais pelos ensinamentos e pela liberdade de pensar
Aos meus irmãos pelos estímulos e cuidados
Aos verdadeiros amigos pelo suporte
Aos pesquisadores e profissionais prestativos pela viabilização
desta uma pesquisa

Agradecimentos

Ao meu orientador Marcos Cohen que me deu liberdade e estímulo singular em fazer um trabalho inovador. Ao mesmo tempo, pela confiança depositada em mim ao orientar um tema fora da sua linha de pesquisa e, em alguns pontos, contrário as suas convicções ideológicas.

A todos os colaboradores, Diana Macedo-Soares pelo exemplo de professora, educação e maneira de pensar *unique*, Eduardo Spiller pelo apoio que começou em outras etapas da minha vida acadêmica, Fábio R. Arruda que atuou como revisor e crítico em momentos cruciais. José Carlos Nogueira Cavalcanti, Ulisses Souza, Luciano Francisco, Guilherme F. S. Paiva, Luiz F. Braun pelas contribuições ao revisar este trabalho inúmeras vezes em horas que seriam dedicadas ao lazer e descanso, inclusive nos finais de semana. Ao prof. Luis Fernando Hor-Meyll, que apesar de não ter sido formalmente meu professor, muito me auxiliou na exposição e construção de um trabalho acadêmico.

Aos meus eternos grandes amigos Carlos Aberto Alvim Azeredo, Clarisse Motta, Fabio Nisenbaum, Fabio Pontes, Guilherme Albuquerque, Guilherme Paiva, José Carlos Nogueira Cavalcanti Jr., Luciano Francisco, Luiz F. Braun, Marcelo Tardin, Mário Rubens, Raphael Laport, Rodrigo Arantes, Rodrigo Vasconcelos Torres, Yuri J. Lumer, por todo apoio, paciência e compreensão.

Aos meus amigos da PUC Ruy Gomes, Mariana Cupolillo, Philipe Deschamps, Peralta, Filipe Borsato, Juliana Petruccelli, Juliana Relvas, Bianca, Rafael, Renato Rocha, Cristina Sá, Mário Simões, Carlos Bastian, Graziela por fazer com esses dois anos de curso fossem ótimos.

A Vera, Benedito, Adriano e Fábio, que são parte da minha vida e que sempre estarão presentes nas minhas conquistas e ao meu lado durante os momentos difíceis, e eu na vida deles. A Marcella com todo amor e gratidão por ter se sacrificado muito devido ao meu tempo dedicado a esta dissertação, que ao mesmo tempo me motivou com muito carinho para que eu focasse um longo período da minha vida para a construção deste trabalho. Aos meus primos Rodrigo Trettel, Solange Crepari e Djalma Santesso pelo apoio e admiração.

Aos professores Paulo Cesar Motta, Luis Felipe Motta, Marie Agnes Chavel, Hélène Bertrand e Jorge Manoel Carneiro, pelos ensinamentos durante o mestrado. Ao Prof. Jorge Ferreira pelas aulas bem-humoradas, pelo incentivo a não se limitar diante dos desafios e por muito contribuir com a robustez dos métodos estatísticos aqui usados. Em especial ao saudoso José Roberto Gomes da Silva professor que esteve presente nesta dissertação pelo espírito de saber escutar, respeitar as limitações, bom humor, paciência, empatia, motivação, ensinamentos, aconselhamentos e grande influência de me tornar um entusiasta da produção acadêmica.

Aos professores Angilberto Sabino de Freitas, Cecília Matoso, Luiz Paulo Lima e Paula Chimeti pelo prazer do convívio e experiências passadas.

Ao Prof. Otávio Figueiredo, membro da banca examinadora, que muito contribuiu com seus comentários e seriedade.

Aos meus alunos, ex-alunos e minha orientanda Mariana que me estimularam a permanecer no mundo acadêmico.

Ao CNPQ pelos auxílios financeiros concedidos.

Aos funcionários do Departamento, em especial Teresa Campos, Fabio Etienne e Gilson, pelo humor, suporte, prestatividade e empatia.

A todas as pessoas que participaram do levantamento e os especialistas entrevistados pela receptividade, valiosos conhecimentos fornecidos e tempo cedido. Entre os que permitiram a divulgação do nome: Edson Reis Del Moro, Eliane Bernardino, Gustavo Magno, Henrique Marins, Jackson Dominguez de Figueiredo, Jorge Baptista, Jorge Gabriel Fernandes Junior, Juliana Relvas, Leandro Cunha, Luiz Felipe Jacques da Motta, Mauricio Portela, Rafael Alcides Raphael, Renée Beltrán, Rodrigo Andrade Arantes, Rogério de Matos Dias, Salvador Duarte, Sergio Jacques Mehl e Ulisses Souza.

À Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, pelos recursos concedidos e pelo excelente ambiente de pesquisa, sem os quais este trabalho definitivamente não poderia ter sido realizado.

A todos com quem aprendi e não tive a sabedoria e humildade de reconhecer e agradecer.

Resumo

Arruda, Danilo Rogério. Cohen, Marcos. **Tomada de Decisões Estratégicas em um Novo Contexto Competitivo: uma Abordagem Baseada em Conceitos de Valor**. Rio de Janeiro, 2010. 248p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Recentes mudanças tecnológicas, ambientais, demográficas, políticas e sócio-econômicas criaram um cenário mais competitivo, dinâmico e integrado, sugerindo que o processo decisório na formulação de estratégias deva ser adequado a essa nova realidade. Parte-se do pressuposto que a gestão de valor é um assunto de histórica importância acadêmica e um dos objetivos centrais da atividade empresarial. A finalidade deste estudo descritivo é entender como o valor pode ser aplicado por meio das teorias e visões selecionadas para tomada de decisões estratégicas neste novo contexto. Para isso, adotaram-se técnicas quantitativas e qualitativas. Foram levantados 47 diferentes tipos de valor na literatura de estratégia, organizações e marketing sendo que os aspectos listados foram avaliados por 34 executivos e empresários quanto à sua adequação ao contexto ambiental. Em sequência, é demonstrado como cinco diferentes visões e teorias - Estrutura Industrial, RBV, Sistema de Valor, Teoria dos Stakeholders e Consumer View – permitem o melhor entendimento e aplicação do valor. O estudo delimita seu escopo no sistema de valor dos stakeholders a partir da perspectiva da empresa, não tratando valuation e valores morais. Os principais resultados foram: necessidade do desenvolvimento conceitual das classificações de valor; o elevado grau de relevância total médio dos aspectos de valor no levantamento; e o elevado nível de adequação dos aspectos de valor mais relevantes com as teorias escolhidas para aplicá-los. Conclui-se que a integração de teorias e visões relacionadas ao valor pode criar oportunidades para o desenvolvimento de novas teorias e aplicações em Estratégia.

Palavras-Chave

Valor; Tomada de Decisão; Teorias estratégicas; Estrutura Industrial; RBV; Sistema de Valor; Teoria dos Stakeholders; Visão do Cliente.

Abstract

Arruda, Danilo Rogério. Cohen, Marcos (Advisor). **Strategic Decision-Making in a New Competitive Environment: an Approach Based on Concepts of Value**. Rio de Janeiro, 2010. 248p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Recent technological, environmental, demographic, socio-economic, and political changes have created a more competitive, dynamic and integrated scenario, suggesting that the decision-making process within strategic formulation must be adjusted to this new reality. Based on the premise that value management is a subject of historical academic importance and one of the central objectives of the enterprise activity, the purpose of this descriptive research is to understand how the concept of Value, as defined by selected theories and views, can be applied to decision making in this new context. Thus, quantitative and qualitative techniques were adopted and 47 different types of Value were extracted from strategy, organizations and marketing literature, resulting in summarized aspects evaluated by 34 executives and entrepreneurs in terms of their adequacy to the business context. It is shown how five different views and theories - Industrial Structure, RBV, Value System, Stakeholders Theory and Consumer View - allow to a better understanding and application of the Value concept. The scope of this study focuses on the stakeholders' Value system from the company perspective, but does not include valuation and moral values. The research main results indicate: the need for developing conceptual Value classifications; the high average degree of relevance of the Value aspects studied; and the high level of adequacy of the most relevant aspects of Value to the selected theories and views. One of the most important conclusions is that the integration of theories and views related to Value may lead to future theories and applications in Strategy.

Keywords

Value; Decision making; Strategy theories; Industrial Organizational; RBV; Value System; Stakeholder Theory; Consumer View.

Sumário

1	Introdução	17
1.1	O Problema	24
1.2	Objetivos	25
1.3	Delimitação do Escopo e Limitações	25
1.4	Relevância	26
1.5	Estrutura da Pesquisa	27
2	Revisão de literatura	29
2.1	Conceitos Introdutórios	30
2.2	Valor	32
2.3	Teoria dos Stakeholders	39
2.4	Visão Baseada em Recursos – RBV	50
2.5	Customer View	73
2.6	Análise da Indústria (IO/Modelo das Cinco Forças)	112
2.7	Cadeia de Valores	125
2.8	Resultado Revisão de Literatura – Conceitos de Valor	136
2.9	Proposição de Esquema Conceitual	145
3	Procedimentos Metodológicos	151
3.1	Busca do problema de pesquisa	151
3.2	Definição do problema, definição dos objetivos e questões de pesquisa	152
3.3	Objeto, unidade e nível de análise	152
3.4	Proposta de pesquisa	153
3.5	Coleta de Dados	155
3.6	População/Amostra	155
3.7	Variáveis Analisadas	157
3.8	Questionário do Levantamento	158
3.9	Tratamento de dados	160
3.10	Validação	161

3.11 Etapas da Pesquisa	162
3.12 Limitações Metodológicas	163
4 Análises	165
4.1 Análise do Levantamento	165
4.2 Aplicabilidade das Teorias/Visões	183
4.3 Resultados da Análise	196
5 Conclusão	201
5.1 Sumário	201
5.2 Conclusões	202
5.3 Implicações Gerenciais	204
5.4 Sugestões para novas pesquisas	205
5.5 Considerações Finais	205
Referencial Bibliográfico	207
Apêndice A – Questionário da Pesquisa	235
Apêndice B - Efeito da Indústria e Recurso no Desempenho	241
Apêndice C – Teste de kolmogorov-Smirnov	242
Apêndice D - Matriz Correlação	244

Lista de Abreviaturas e Siglas

B2B - *Business-to-Business*
B2C - *Business-to-Consumer*
CBE - *Customer Benefit Experienced*
CDD - *Customer-driven Development*
CFI - *Cross-functional Integration*
CLV - *Customer Lifetime Value*
CM - *Customer Management*
CRM - *Customer Relationship Management*
CSP - *Corporate Social Performance*
CSR - *Corporate Social Responsibility*
CVA - *Customer Value Analysis*
CVM - *Customer Value Management*
FCD - Fluxo de Caixa Descontado
IO - *Economics Industrial Organizational*
NPD - *New Product Development Process*
P&D - Pesquisa & Desenvolvimento
PUV - *Perceived Use Value*
RBV - *Resource-based View* ou Visão Baseada em Recursos
SCM - *Supply-chain Management*
SCP - *Structure Conduct Performance*
SVA - *shareholder value analysis*
TQM - *Total Quality Management*

Lista de Figuras

Figura 1: Características de uma organização.	130
Figura 2: Divisão do valor criado.	131
Figura 3: Esquema Conceitual.	147
Figura 4: Estratégia Seqüencial	154

Lista de Tabelas

Tabela 1: Distribuição dos Respondentes por Cargo/Posição	165
Tabela 2: Escopo decisório respondentes	165
Tabela 3: Distribuição dos respondentes por faixa de Receita Operacional Bruta Anual	166
Tabela 4: Distribuição de Freqüência dos Graus de relevância estratégica dos aspectos para tomadores de decisões no Novo Contexto Competitivo	167
Tabela 5: Ranking dos Aspectos mais relevantes.	178
Tabela 6: Test Statistics – Kruskall-Wallis Test.	179
Tabela 7: Grupos mais relevantes - Média Ponderada.	180
Tabela 8: Mean Ranks – Kruskal-Wallis Test	181
Tabela 9: Test Statistic – Kruskal-Wallis Test	181
Tabela 10: Comparação influência da Indústria e Recursos no Desempenho Financeiro da Empresa.	241
Tabela 11: Hypothesis Teste Summary Kolmogorov-Smirnov	242
Tabela 12: Matriz de Correlação	244

Lista de Quadros

Quadro 1: VRIO	57
Quadro 2: Resumo conceitos de valor	145
Quadro 3: Agrupamento: Grupos Conceituais	150
Quadro 4: Aspectos – Siglas	158
Quadro 5: Escala de relevâncias	160
Quadro 6: Passo-a-passo	162
Quadro 7: Aspectos mais relevantes para Tomadores de Decisões	179

Lista de Fórmulas

Formúla 1: CPV	88
Formúla 2: CPV2	88
Formúla 3: Total episode value.	88

*Paciência e perseverança têm o efeito
mágico de fazer as dificuldades
desaparecerem e os obstáculos
sumirem.*

John Quincy Adams