

4 Análises

Neste capítulo, são feitas duas análises. A primeira é uma análise referente à *survey*. Já a segunda é uma interpretação de como aspectos mais relevantes são abordados pelas cinco diferentes teorias/visões abordadas na Revisão de Literatura – Parte 02.

4.1 Análise do Levantamento

Ao todo 34 respondentes participaram da *survey*¹²⁴. Estes ocupam as seguintes posições nas suas organizações:

Tabela 1: Distribuição dos Respondentes por Cargo/Posição

Cargo/Posição	Percentual	Quantidade
Empresário ou Controlador	8,82%	3
CEO ou Presidente, Vice-Presidente, Superintendente ou nível equivalente	8,82%	3
Diretor ou nível equivalente	38,24%	13
Gerente ou nível equivalente	44,12%	15
TOTAL	100,0%	34

Os respondentes têm como principais áreas de escopo de decisório de gestão de pessoas, a própria área de estratégia, e comercial, conforme tabela a seguir:

Tabela 2: Escopo decisório respondentes

Área	%
Gestão de pessoas	52,9%
Estratégia	47,1%
Comercial/Vendas	35,3%
Finanças	29,4%
Marketing/Comunicação	29,4%
Operações/Logística	29,4%
Outros	23,5%
Internacional	14,7%
Jurídico	5,9%
Sustentabilidade	5,9%
Relação c/ investidores	5,9%

Os respondentes atuam ou são proprietários de empresas. Estas estão distribuídas nas seguintes faixas de Receita Operacional Bruta Anual (média dos últimos três anos), ver tabela.

Tabela 3: Distribuição dos respondentes por faixa de Receita Operacional Bruta Anual (média dos últimos três anos).

Receita Operacional Bruta Anual	%
Superior a R\$ 60,0 milhões anuais	70,6%
Entre R\$ 10,5 milhões e R\$ 60,0 milhões anuais	17,6%
Não desejo informar	11,8%
Total	100,0%

Por meio do nome da empresa no perfil do entrevistado foi possível constatar indiretamente que mais de 65% da amostra atuavam em empresas com faturamento superior a US\$ 1 bilhão. As empresas são dos seguintes setores: (2) Petróleo e Gás; (1) Publicidade; (4) Mineração; (1) Petróleo; (1) Consultoria; (2) Publicidade; (1) Financeiro; (1) Saúde; (2) Educação; (3) Telecomunicações; (1) Cimento e suprimentos construção civil; (3) TI / Software; (1) Cigarros; (1) Bebidas; (1) Petróleo & Energia; (1) Química; (1) Varejo de eletrodomésticos; (1) Construção Civil; (1) Entretenimento; (1) Varejo de alimentos; (1) Cosméticos; (1) Serviços; e (1) Farmacêutico.

Cada tomador de decisão foi questionado no levantamento a avaliar em um novo contexto competitivo qual seria o grau de relevância de cada aspecto. Em termos gerais, pode-se constatar na tabela a seguir que 88,59% dos aspectos derivados de conceitos possuem ao menos um grau de relevância moderada mesmo após sintetizar muitos conceitos¹²⁵, reduzir número de questões em relação à fase pré-teste do questionário e inverter a ordem das opções de respostas colocando primeiramente as opções com menor relevância.

¹²⁵ Ver agrupamento em Proposição de Esquema Conceitual.

Tabela 4: Distribuição de Frequência dos Graus de relevância estratégica dos aspectos para tomadores de decisões no Novo Contexto Competitivo

ASPECTOS	Grau de Relevância					
	Sem Opinião/ Sem Resposta	Relevância Muito Baixa	Relevância Baixa	Relevância Moderada	Relevância Alta	Relevância Muito Alta
INOVA01	0,00%	2,94%	2,94%	32,35%	50,00%	11,76%
INOVA02	0,00%	2,94%	8,82%	0,00%	38,24%	50,00%
MONET01	2,94%	0,00%	5,88%	20,59%	38,24%	32,35%
MONET02	2,94%	0,00%	11,76%	26,47%	38,24%	20,59%
MONET03	0,00%	0,00%	2,94%	26,47%	26,47%	44,12%
MONET04	2,94%	0,00%	5,88%	14,71%	38,24%	38,24%
MONET05	0,00%	2,94%	2,94%	5,88%	32,35%	55,88%
MONET06	0,00%	2,94%	2,94%	14,71%	11,76%	67,65%
MONET07	0,00%	2,94%	2,94%	2,94%	26,47%	64,71%
CLIEN01	2,94%	5,88%	0,00%	8,82%	29,41%	52,94%
CLIEN02	2,94%	2,94%	2,94%	11,76%	23,53%	55,88%
CLIEN03	5,88%	5,88%	0,00%	20,59%	44,12%	23,53%
CLIEN04	0,00%	2,94%	2,94%	8,82%	52,94%	32,35%
CLIEN05	0,00%	2,94%	2,94%	11,76%	38,24%	44,12%
OFERT01	2,94%	2,94%	2,94%	11,76%	50,00%	29,41%
OFERT02	5,88%	0,00%	8,82%	35,29%	41,18%	8,82%
OFERT03	2,94%	0,00%	5,88%	26,47%	52,94%	11,76%
OFERT04	2,94%	0,00%	0,00%	17,65%	52,94%	26,47%
OFERT05	2,94%	0,00%	2,94%	11,76%	32,35%	50,00%
OFERT06	5,88%	2,94%	14,71%	23,53%	35,29%	17,65%
OFERT07	5,88%	2,94%	5,88%	11,76%	29,41%	44,12%
STAKE01	0,00%	0,00%	8,82%	20,59%	47,06%	23,53%
STAKE02	0,00%	0,00%	2,94%	8,82%	52,94%	35,29%
STAKE03	5,88%	0,00%	8,82%	35,29%	38,24%	11,76%
STAKE04	8,82%	0,00%	20,59%	23,53%	32,35%	14,71%
STAKE05	11,76%	0,00%	17,65%	26,47%	35,29%	8,82%
STAKE06	11,76%	0,00%	17,65%	29,41%	32,35%	8,82%
RELAC01	0,00%	2,94%	5,88%	14,71%	20,59%	55,88%
RELAC02	0,00%	2,94%	11,76%	20,59%	26,47%	38,24%
RELAC03	0,00%	5,88%	5,88%	26,47%	41,18%	20,59%
RECAD01	2,94%	2,94%	8,82%	26,47%	41,18%	17,65%
RECAD02	2,94%	0,00%	17,65%	26,47%	38,24%	14,71%
RECAD03	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%	29,41%	64,71%
Total	2,85%	1,78%	6,77%	18,45%	36,90%	33,24%

Segundo Hair, Anderson, Tatham & Black (1995), o ponto inicial para entender a natureza de uma variável é entender a forma da sua distribuição, o que é feito graficamente por meio dos histogramas e de testes estatísticos de *Kolmogorov-Smirnov* (ver Anexo C). De acordo com os resultados, os dados não apresentam distribuição normal.

A opção do levantamento “não sei/sem resposta” foi considerada *missing datas*. Ressaltando que o site onde a pesquisa foi realizada foi configurado para que não finalizasse caso o respondente deixasse uma única resposta em branco e as respostas da versão em formato .doc que não estavam completas foram excluídas.

Segundo McClave, Benson & Sincich (2008) os *outliers* têm que atender um dos seguintes aspectos: (1) Erro de inserção de dados: as respostas desta pesquisa refletem a percepção, algo subjetivo então de difícil análise quanto à

classificação como erro ou opinião distinta; (2) Originada em uma população distinta: nesta pesquisa todos os respondentes foram checados; e (3) Quando a medida está correta, mas representa um raro evento: em virtude de a amostra ser pequena - uma limitação da pesquisa e do público-alvo ser seleto - fica extremamente difícil dizer que um evento é raro, aqui o raro não sinaliza ineficiente ou inadequado. De acordo com Hair, Anderson, Tatham & Black (1995), “[...] *if they do represent a segment of the population, they should be retained to ensure generalizability to the entire population.*” (p. 66). Como o intervalo da escolha de relevância é fechado e a amostra é pequena não é possível detectar nenhum *outliers* por método quantitativo. Sendo que as respostas que diferenciam, representam um evento extraordinário por isso optou-se por ser representado na amostra. O procedimento está de acordo com Hair, Anderson, Tatham & Black (1995), segundo os quais cabe ao pesquisador decidir. Que se justifica devido à relevância da opinião de cada entrevistado e a previa delimitação da escala de respostas.

Quanto à validação dos dados, ela é feita por meio do comando automático do SPSS 18 que gerou resultados validando todos os dados. *“The procedure produces lists of variables, cases, and data values that fail various checks, counts of violations of single-variable and cross-variable rules, and simple descriptive summaries of analysis variables.”* SPSS 18.0 Help Topics. Além desta, é utilizado no mesmo programa o comando para verificar *Anomaly Cases* também não constatou nenhum caso expressivo.

Já a confiabilidade da escala é medida por meio do teste alfa de Cronbach, que a medida do quadrado da correlação entre o escore observado e o escore real, que foi de 0,919 (HAIR, ANDERSON, TATHAM & BLACK, 1995).

4.1.1 Análise dos Dados Isolados (Aspectos)

Essa análise dos aspectos busca a resposta da seguinte questão: Quais aspectos derivados de conceitos de valor são mais relevantes do ponto de vista dos gestores e shareholders?

A análise de correlação permite inferir informações sobre o relacionamento das variáveis. Cabe ressaltar que correlação não implica causalidade e que os testes indicam **indícios** da relação entre dois aspectos na

percepção dos tomadores de decisões. Permitindo assim, a visualização de alguns parâmetros decisórios. A análise é feita por meio da matriz de coeficiente de correlação de Pearson (ver Anexo D). Sendo que foi adotado o seguinte padrão com base em Davis (1971), Cohen (1988), Dornelles, Ranal & Santana (2005) e no software SPSS 18: Igual ou Maior que 0,900 perfeita; 0,899 a 0,700 forte/alta correlação; Entre 0,699 e 0,500 substancial correlação; Entre 0,499 e 0,300 moderada correlação; e de 0,299 a 0,100 fraca/baixa correlação; e 0,099 a 0,001 trivial correlação.

A inovação incremental (INOVA01) e de ruptura (INOVA02) apresentaram uma fraca correlação entre si, $r = 0,199$. Sendo que INOVA02 apresenta uma correlação mais forte com os demais aspectos do que INOVA01, o que sinaliza o impacto das inovações de ruptura em outras formas de valor. INOVA02 apresenta uma substancial correlação com CLIEN05 (Diferença entre o valor que o cliente espera (deseja) e o que é entregue (recebe e percebe)), $r = 0,616$, com OFERT07 (Ofertar de um produto superior ao da concorrência em um novo mercado, considerando tanto os benefícios quanto os custos (sacrifícios)), $r = 0,643$, e com RELAC01 (As interações empresa-cliente que ampliam a percepção de valor em diferentes etapas da compra (pré-compra, compra e pós-compra)), $r = 0,644$. A oferta de um produto (bem / serviço) superior esta de certa forma relacionada com inovações de ruptura, pois estas geralmente são mais difíceis de serem replicadas. INOVA02 e MONET03 (Entendimento do fluxo financeiro existente entre organização, acionistas, competidores e clientes para buscar satisfazer tanto os clientes quanto os acionistas melhor que os concorrentes o fazem) apresentam substancial correlação, $r = 0,541$, que sinaliza a importância da inovação para atender clientes e gerar resultados financeiros positivos. INOVA02 está mais relacionada à ampliação de receitas (MONET07) do que a redução de custos (MONET06). INOVA02 (Inovações de ruptura - grandes melhorias mercadológicas, métodos e processos) apresenta moderada correlação, $r = 0,432$, com MONET05 (Diferença em dinheiro entre o que consumidor está disposto a pagar e o preço de venda), mas substancial correlação com CLIEN01 (Qualidade do produto percebida pelo consumidor durante o consumo), $r = 0,573$, e com RELAC01 (As interações empresa-cliente que ampliam a percepção de valor em diferentes etapas da compra (pré-compra, compra e pós-compra)), $r = 0,644$.

O grupo Monetário não apresenta homogeneidade no grau de correlação entre os aspectos do próprio grupo. O aspecto MONET07 (Ampliação das receitas a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de

mercado da empresa) apresenta correlação substancial com os aspectos: MONET04 (Margem financeira em cada etapa em uma cadeia de produtiva) $r = 0,529$; MONET05 (Diferença em dinheiro entre o que consumidor está disposto a pagar e o preço de venda), $r = 0,562$; e MONET06 (Redução de custos a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de mercado da empresa) $r = 0,683$. O que demonstra coerência do ponto de vista lógico. No entanto, a fraca correlação, $r = 0,219$, do MONET07 com MONET03 (Entendimento do fluxo financeiro existente entre organização, acionistas, competidores e clientes para buscar satisfazer tanto os clientes quanto os acionistas melhor que os concorrentes o fazem) sinaliza a dificuldade de ter múltiplos focos. No entanto, a substancial correlação entre MONET03 tanto com MONET02 (Parcela (%) de recursos financeiros apropriada por cada membro da indústria - empresa, fornecedores, concorrentes, clientes, distribuidores, substitutos e novos entrantes - no longo-prazo) como MONET01 (Parcela (%) de recursos financeiros apropriada por cada membro da indústria - empresa, fornecedores, concorrentes, clientes, distribuidores, substitutos e novos entrantes - no curto-prazo) sinaliza que para saber o que cada parte absorve é necessário entender o fluxo financeiro. A fraca correlação relação entre MONET01 e MONET04 (Margem financeira em cada etapa em uma cadeia de produtiva) pode sugerir que, para os respondentes, a indústria e cadeia de valores do ponto de vista financeiro são distintas apesar de serem construídas para serem complementares do ponto de vista das estratégias competitivas. Outra constatação que reflete um contexto atual é a substancial intensidade da relação entre MONET01 (longo-prazo) e MONET02 (curto-prazo). Que sugere as decisões estratégicas voltadas para o curto prazo podem ser relevantes no longo-prazo. A robustez da análise pode ser demonstrada pela substancial intensidade de associação entre MONET01 e STAKE01 (Soma do montante financeiro que cada stakeholder absorve em transações com a empresa) já que o STAKE01 é o MONET01 que considera mais atores (stakeholders). A substancial correlação de MONET05 (Diferença em dinheiro entre o que consumidor está disposto a pagar e o preço de venda) tanto com RELAC01 (As interações empresa-cliente que ampliam a percepção de valor em diferentes etapas da compra (pré-compra, compra e pós-compra), $r = 0,598$, como com RELAC02 (As interações empresa-cliente que reduzem a percepção de valor em diferentes etapas da compra (pré-compra, compra e pós-compra), $r = 0,572$, sinaliza a importância das interações sob a disposição de quanto pagar por um produto. MONET07 (Ampliação das receitas a fim de aumentar os lucros

distribuídos aos acionistas e o valor de mercado da empresa) apresenta de trivial a fraca correlação com todos os aspectos do grupo Oferta exceção de OFERT05 (oferta de um produto no mercado de atuação da empresa que possua um desempenho superior as produtos da concorrência). MONET07 com exceção de STAKE02 (Atendimento ao critério ganha-ganha no longo-prazo nas redes de relacionamento empresa-stakeholders) apresenta moderada e fraca correlação com todos aspectos do grupo Stakeholder. Assim como, a fraca correlação entre MONET 07 com o aspecto RECAD01 (Configuração dos fluxos lineares (considerando apenas o cliente e os fornecedores), atividades e recursos internos para ampliar os benefícios e/ou reduzir os sacrifícios do cliente), $r = 0,285$, e com RECAD02 (Configuração dos fluxos lineares de insumos, atividades e recursos internos para criar de benefícios para própria empresa, sem que o ganho de eficiência produtiva seja repassado para o cliente), $r = 0,298$, “põe em xeque” a posição da cadeia de valores na construção de vantagem competitiva e apropriação de valor como observado na revisão de literatura. O aspecto MONET05 (Diferença em dinheiro entre o que consumidor está disposto a pagar e o preço de venda) apresenta substancial correlação com MONET07 (Ampliação das receitas a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de mercado da empresa), $r = 0,562$, o sinaliza coerência das respostas. MONET06 (Redução de custos a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de mercado da empresa) apresenta substancial correlação MONET07 (Ampliação das receitas a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de mercado da empresa), $r = 0,683$. No entanto, apresenta fraca correlação com CLIEN02 (Que o cliente atinja sua finalidade durante o consumo do produto), $r = 0,215$, e com OFERT05 (Oferta de um produto no mercado de atuação da empresa que possua um desempenho superior as produtos da concorrência), $r = 0,276$, em ambos os casos sinaliza que uma redução de custos podem ser acompanhada de uma redução de gastos que impacte no cliente e na competitividade da empresa. MONET07 (Ampliação das receitas a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de mercado da empresa) em geral apresenta maior correlação com os aspectos relevantes do que MONET06.

Os aspectos do grupo Cliente estão forte e substancialmente correlacionados entre si. O mesmo ocorre quando se verifica a intensidade da relação entre o grupo Clientes e os aspectos do grupo Oferta, mais especificamente OFERT01 (Definição do que empresa vai ofertar baseado em como o cliente percebe a diferença de valor entre a oferta da própria empresa

em relação a dos concorrentes), OFERT05 (Oferta de um produto no mercado de atuação da empresa que possua um desempenho superior aos produtos da concorrência) e OFERT07 (Ofertar de um produto superior ao da concorrência em um novo mercado, considerando tanto os benefícios quanto os custos (sacrifícios)). Há uma forte correlação, $r = 0,707$, entre CLIEN02 (Que o cliente atinja sua finalidade durante o consumo do produto) e RECAD01 (Configuração dos fluxos lineares (isto é considerando apenas o cliente e os fornecedores), atividades e recursos internos para ampliar os benefícios e/ou reduzir os sacrifícios do cliente). Entre os aspectos CLIEN01 e CLIEN02 (Que o cliente atinja sua finalidade durante o consumo do produto) também há uma forte correlação, $r = 0,815$, o que sinaliza uma relação entre a percepção de qualidade durante o consumo e o fato do cliente atingir seus objetivos. O aspecto CLIEN01 (Qualidade do produto percebida pelo consumidor durante o consumo) apresenta forte correlação com CLIEN04 (Valor que o cliente deseja receber da empresa ao consumir produtos) e com CLIEN05 (Diferença entre o valor que o cliente espera (deseja) e o que é entregue (recebe e percebe)). No entanto, CLIEN01 apresenta fraca correlação com OFERT02 (Definição do que empresa vai ofertar baseado no valor percebido pelos stakeholders além do cliente), $r = -0,153$, OFERT03 (Definição do que empresa vai ofertar de valor ao cliente baseado nos recursos internos), $r = 0,142$, e OFERT04 (Como a empresa vai viabilizar a oferta de valor planejada), $r = 0,272$. O aspecto CLIEN01 apresenta substancial correlação com OFERT05 (Oferta de um produto no mercado de atuação da empresa que possua um desempenho superior as produtos da concorrência), $r = 0,698$, e com OFERT07 (Ofertar de um produto superior ao da concorrência em um novo mercado, considerando tanto os benefícios quanto os custos (sacrifícios)), $r = 0,562$, o que sinaliza a importância da adequação da oferta a percepção de qualidade. O aspecto CLIEN01 apresenta de trivial a fraca correlação com quase todos os aspectos do grupo Stakeholder com exceção do STAKE02 (Atendimento ao critério ganha-ganha no longo-prazo nas redes de relacionamento empresa-stakeholders), $r = 0,557$. O aspecto CLIEN01 também possui substancial correlação com RELAC01 (As interações empresa-cliente que ampliam a percepção de valor em diferentes etapas da compra (pré-compra, compra e pós-compra)), $r = 0,691$, RELAC02 (As interações empresa-cliente que reduzem a percepção de valor em diferentes etapas da compra (pré-compra, compra e pós-compra) , $r = 0,643$, e RELAC03 (Co-criação de valor envolvendo a participação do cliente para adequação da oferta), $r = 0,672$, o que sinaliza a relação de praticas de relacionamento com o cliente com a percepção de

qualidade. CLIEN01 apresenta substancial correlação, $r = 0,601$, com RECAD01 (Configuração dos fluxos lineares (isto é considerando apenas o cliente e os fornecedores), atividades e recursos internos para ampliar os benefícios e/ou reduzir os sacrifícios do cliente) o demonstra a influência da cadeia de valores na percepção de qualidade durante o consumo, assim como, o entendimento da cadeia de valores do consumidor. O aspecto CLIEN02 (Que o cliente atinja sua finalidade durante o consumo do produto) apresenta forte correlação com todos os aspectos do grupo Cliente. E correlação substancial com OFERT05 (Oferta de um produto no mercado de atuação da empresa que possua um desempenho superior as produtos da concorrência), $r = 0,642$, com RELAC01 ((As interações empresa-cliente que ampliam a percepção de valor em diferentes etapas da compra (pré-compra, compra e pós-compra), $r = 0,630$, e com RECAD03 (Avaliação dos recursos financeiros, humanos, organizacionais e físicos da empresa), $r = 0,514$. E fraca correlação entre CLIEN02 com MONET06 (Redução de custos a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de mercado da empresa), $r = 0,215$, MONET07 (Ampliação das receitas a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de mercado da empresa), $r = 0,202$.

Os aspectos do grupo Oferta em geral apresentam moderada a trivial correlação entre si. Com exceção da intensidade entre OFERT02 (Definição do que empresa vai ofertar baseado no valor percebido pelos stakeholders além do cliente) e OFERT03 (Definição do que empresa vai ofertar de valor ao cliente baseado nos recursos internos), $r = 0,509$, e entre os aspectos OFERT06 (Oferta de um produto no mercado de atuação da empresa que possua um desempenho superior as demais produtos da própria empresa) e OFERT07 (Ofertar de um produto superior ao da concorrência em um novo mercado, considerando tanto os benefícios quanto os custos (sacrifícios)), $r = 0,635$, e entre os aspectos OFERT01 (Definição do que empresa vai ofertar baseado em como o cliente percebe a diferença de valor entre a oferta da própria empresa em relação a dos concorrentes) e OFERT07, $r = 0,610$. O aspecto OFERT05 (Oferta de um produto no mercado de atuação da empresa que possua um desempenho superior as produtos da concorrência) apresenta de trivial a moderada correlação com todos os aspectos do INOVA e MONET. Mas substancial com todos os aspectos do grupo Cliente. Há indícios de uma trivial correlação entre OFERT05 com OFERT03 (Definição do que empresa vai ofertar de valor ao cliente baseado nos recursos internos) e fraca correlação entre OFERT05 e OFERT04 (Como a empresa vai viabilizar a oferta de valor planejada) o que sinaliza que a intenção

de ofertar nem sempre corresponde com a capacidade de fazê-lo. A substancial correlação do aspecto OFERT05 com os todos aspectos do grupo Relacionamento sinaliza a importância da visão do marketing de relacionamento.

O grupo Stakeholder apresenta em termos gerais de baixa a moderada correlação com o aspectos do grupo MONET, com exceção MONET01 (Parcela (%) de recursos financeiros apropriada por cada membro da indústria - empresa, fornecedores, concorrentes, clientes, distribuidores, substitutos e novos entrantes - no longo-prazo) que apresenta uma relação substancial com STAKE01, $r = 0,535$ (Soma do montante financeiro que cada stakeholder absorve em transações com a empresa), com STAKE03, $r = 0,574$, (Desempenho de uma empresa além dos resultados financeiros, considerando os stakeholders sem grande influência direta nos lucros) e com STAKE05, $r = 0,618$ (Configuração das atividades internas da empresa que consideram convergências e divergências de interesses dos stakeholders – também considerando os não vinculados com a obtenção de resultados financeiros). O grupo apresenta reduzida correlação com maior parte dos aspectos do grupo Clientes. No entanto, o aspecto STAKE02 (Atendimento ao critério ganha-ganha no longo-prazo nas redes de relacionamento empresa-stakeholders) apresenta substancial correlação com CLIENT01 (Qualidade do produto percebida pelo consumidor durante o consumo), $r = 0,557$, com CLIENT02 (Que o cliente atinja sua finalidade durante o consumo do produto), $r = 0,578$, com CLIENT03 (Processo momentâneo e subjetivo de avaliação de valor feito pelo cliente durante a experiência de consumo), $r = 0,598$, e com CLIENT04 (Valor que o cliente deseja receber da empresa ao consumir produtos), $r = 0,571$. O mesmo aspecto STAKE02 apresenta trivial correlação com o aspecto OFERT02 (Definição do que empresa vai ofertar baseado no valor percebido pelos stakeholders além do cliente) $r = - 0,065$. STAKE01 apresenta forte correlação com STAKE04, $r = 0,703$. A fraca correlação, $r = 0,297$, entre STAKE02 (Atendimento ao critério ganha-ganha no longo-prazo nas redes de relacionamento empresa-stakeholders) e STAKE05 (Configuração das atividades internas da empresa que consideram convergências e divergências de interesses dos stakeholders – também considerando os não vinculados com a obtenção de resultados financeiros) sinaliza a fragilidade do modelo de cadeia de valores. O STAKE02 esta substancialmente relacionado com os aspectos RELAC01 (As interações empresa-cliente que ampliam a percepção de valor em diferentes etapas da compra (pré-compra, compra e pós-compra), RELAC02 (As interações empresa-cliente que reduzem a percepção de valor em diferentes

etapas da compra (pré-compra, compra e pós-compra)), RELAC03 (Co-criação de valor envolvendo a participação do cliente para adequação da oferta), RECAD01 (Configuração dos fluxos lineares (isto é considerando apenas o cliente e os fornecedores), atividades e recursos internos para ampliar os benefícios e/ou reduzir os sacrifícios do cliente), RECAD02 (Configuração dos fluxos lineares de insumos, atividades e recursos internos para criar de benefícios para própria empresa, sem que o ganho de eficiência produtiva seja repassado para o cliente), RECAD03 (Avaliação dos recursos financeiros, humanos, organizacionais e físicos da empresa). Já STAKE03 (Desempenho de uma empresa além dos resultados financeiros, considerando os stakeholders sem grande influência direta nos lucros) apresenta de trivial a fraca correlação com os aspectos do grupo Relacionamento e Recursos e Cadeia de Valores porque estes últimos aspectos envolve principalmente o cliente, um stakeholder com forte influência nos lucros.

O grupo Relacionamento sinaliza forte correlação entre todos seus aspectos. O aspecto RELAC01 (As interações empresa-cliente que ampliam a percepção de valor em diferentes etapas da compra (pré-compra, compra e pós-compra), RELAC02 (As interações empresa-cliente que reduzem a percepção de valor em diferentes etapas da compra (pré-compra, compra e pós-compra)) e RELAC03 (Co-criação de valor envolvendo a participação do cliente para adequação da oferta) possuem uma substancial correlação de cada um destes aspectos: CLIENT01 (Qualidade do produto percebida pelo consumidor durante o consumo); CLIENT02 (Que o cliente atinja sua finalidade durante o consumo do produto); CLIENT04 (Valor que o cliente deseja receber da empresa ao consumir produtos); CLIENT05 (Diferença entre o valor que o cliente espera (deseja) e o que é entregue (recebe e percebe)); OFERT05 (Oferta de um produto no mercado de atuação da empresa que possua um desempenho superior as produtos da concorrência); e STAKE02 (Atendimento ao critério ganha-ganha no longo-prazo nas redes de relacionamento empresa-stakeholders). Sendo que há trivial correlação entre de cada aspecto do grupo Relacionamento com o aspecto OFERT03 (Definição do que empresa vai ofertar de valor ao cliente baseado nos recursos internos) e com OFERT04 (Como a empresa vai viabilizar a oferta de valor planejada) sinaliza um dos pontos que leva a maioria das empresas falharem em estratégias de relacionamento com o cliente. O aspecto RELAC 01 apresenta substancial correlação com INOVA02 (Inovações de ruptura - grandes melhorias mercadológicas, métodos e processos), $r = 0,644$, com MONET05 (Diferença em dinheiro entre o que

consumidor está disposto a pagar e o preço de venda), $r = 0,598$, CLIEN01 (Qualidade do produto percebida pelo consumidor durante o consumo), $r = 0,691$, CLIEN02 (Que o cliente atinja sua finalidade durante o consumo do produto), $r = 0,630$, OFERT05 (Oferta de um produto no mercado de atuação da empresa que possua um desempenho superior as produtos da concorrência), $r = 0,608$, e moderada com MONET06 (Redução de custos a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de mercado da empresa), $r = 0,432$, MONET07 (Ampliação das receitas a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de mercado da empresa), $r = 0,438$, e RECAD03 (Avaliação dos recursos financeiros, humanos, organizacionais e físicos da empresa), $r = 0,495$.

No grupo Recursos e Cadeia, há uma forte correlação entre o aspecto RECAD01 (Configuração dos fluxos lineares (isto é considerando apenas o cliente e os fornecedores), atividades e recursos internos para ampliar os benefícios e/ou reduzir os sacrifícios do cliente) e RECAD02 (Configuração dos fluxos lineares de insumos, atividades e recursos internos para criar de benefícios para própria empresa, sem que o ganho de eficiência produtiva seja repassado para o cliente) já ambos partes do conceito de cadeia de valores. Com exceção do aspecto STAKE02 há indícios de trivial a fraca correlação entre os aspectos do grupo Relacionamento e Stakeholder. Em geral, o RECAD01 tem maior correlação do que RECAD02 nos aspectos do grupo Monetário já que os ganhos do segundo aspecto não são repassados para o cliente. Há uma trivial correlação entre o aspecto RECAD03 (Avaliação dos recursos financeiros, humanos, organizacionais e físicos da empresa) com OFERT03 (Definição do que empresa vai ofertar de valor ao cliente baseado nos recursos internos), $r = 0,079$, e uma fraca correlação entre RECAD03 e OFERT04 (Como a empresa vai viabilizar a oferta de valor planejada), $r = 0,171$. O aspecto RECAD03 apresenta substancial correlação com CLIEN01 (Qualidade do produto percebida pelo consumidor durante o consumo), $r = 0,563$, o demonstra o impacto dos market-assets. A substancial com CLIEN02 (Que o cliente atinja sua finalidade durante o consumo do produto), $r = 0,514$, com CLIEN04 (Valor que o cliente deseja receber da empresa ao consumir produtos), $r = 0,621$, e com CLIEN05 (Diferença entre o valor que o cliente espera (deseja) e o que é entregue (recebe e percebe)), $r = 0,538$, com OFERT05 (Oferta de um produto no mercado de atuação da empresa que possua um desempenho superior as produtos da concorrência), $r = 0,523$. O aspecto RECAD 03 apresenta moderada com os demais aspectos do grupo Recursos e Cadeia de Valor e com todos os aspectos

do grupo Relacionamento. Há substancial relação, $r = 0,514$, entre RECAD03 e MONET07 (Ampliação das receitas a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de mercado da empresa) o que sinaliza a coerência conceitual da RBV. O aspecto RECAD03 apresenta correlação moderada com INOVA02 (Inovações de ruptura - grandes melhorias mercadológicas, métodos e processos), $r = 0,395$, com MONET05 (Diferença em dinheiro entre o que consumidor está disposto a pagar e o preço de venda), $r = 0,416$, com MONET06 (Redução de custos a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de mercado da empresa), $r = 0,398$, e com RELAC01 (As interações empresa-cliente que ampliam a percepção de valor em diferentes etapas da compra (pré-compra, compra e pós-compra), $r = 0,495$.

Os Critérios de relevância estabelecidos foram a média que é a medida de tendência central mais usada (MALHOTRA, 2006; MCCLAVE, BENSON & SINCICH, 2008). A média deve ter valor igual ou superior 4,00, que se enquadra de acordo com a escala utilizada como relevância moderada alta. Para verificar se as médias refletiam um resultado robusto foi feito um teste de não-paramétrico de *Kruskal-Wallis* que ranqueia as médias, e não tem como pressuposto a normalidade dos dados. Selecionam-se as dez maiores médias e as dez maiores médias no *Mean Rank* e desta combinação foram selecionados 9 aspectos ou variáveis a serem analisados pelas teorias/visões

Tabela 5: Ranking dos Aspectos mais relevantes.

ASPECTO	Média	N	Kruskal-Wallis Test Mean Rank
RECAD03	4,588	34	744,91
MONET07	4,471	34	726,13
MONET06	4,382	34	701,29
MONET05	4,353	34	682,31
CLIEN02	4,303	33	668,82
CLIEN01	4,273	33	664,82
OFERT05	4,333	33	660,06
INOVA02	4,235	34	650,90
RELAC01	4,206	34	641,76
OFERT07	4,125	31	623,85
CLIEN05	4,176	34	617,81
STAKE02	4,206	34	606,84
MONET04	4,121	33	589,35
MONET03	4,118	34	586,94
CLIEN04	4,088	34	580,62
OFERT01	4,030	33	561,50
OFERT04	4,091	33	559,55
MONET01	4,000	33	546,74
RELAC02	3,853	34	527,65
CLIEN03	3,844	32	508,05
STAKE01	3,853	34	497,66
MONET02	3,697	33	453,02
RELAC03	3,647	34	451,82
OFERT03	3,727	33	444,52
RECAD01	3,636	33	439,64
INOVA01	3,647	33	433,68
OFERT06	3,531	32	419,03
RECAD02	3,515	33	401,89
STAKE03	3,563	32	399,44
STAKE04	3,452	31	390,48
OFERT02	3,531	32	387,14
STAKE05	3,400	30	365,00
STAKE06	3,367	30	354,68

Pela estatística de teste de *Kruskal-Wallis*, podemos observar que rejeita a hipótese nula, que indica que as variáveis são distintas entre si. Logo, o grau de relevância dados pelos respondentes pode ser utilizado para distinguir os aspectos avaliados.

Tabela 6: Test Statistics – Kruskal-Wallis Test.

	case
Chi-square	158,193
df	32
Asymp. Sig.	,000

Aspecto	Sigla
Avaliação dos recursos financeiros, humanos, organizacionais e físicos da empresa	RECAD03
Ampliação das receitas a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de mercado da empresa	MONET07
Redução de custos a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de mercado da empresa	MONET06
Diferença em dinheiro entre o que consumidor está disposto a pagar e o preço de venda	MONET05
Que o cliente atinja sua finalidade durante o consumo do produto	CLIEN02
Qualidade do produto percebida pelo consumidor durante o consumo	CLIEN01
Oferta de um produto no mercado de atuação da empresa que possua um desempenho superior as produtos da concorrência	OFERT05
Inovações de ruptura - grandes melhorias mercadológicas, métodos e processos	INOVA02
As interações empresa-cliente que ampliam a percepção de valor em diferentes etapas da compra (pré-compra, compra e pós-compra)	RELAC01

Quadro 7: Aspectos mais relevantes para Tomadores de Decisões.

4.1.2 Análise dos Grupos

Neste subitem será feita a análise de cada grupo de aspectos oriundo da proposição de modelo conceitual. Essa análise dos aspectos busca a resposta da seguinte questão: Quais grupos de aspectos são mais relevantes do ponto de vista dos gestores e shareholders?

Inicialmente é realizado o teste KMO, que examina o ajuste dos dados tomando todas as variáveis simultaneamente. Constata-se um *Kaiser-Meyer-*

Olkin Measure of Sampling Adequacy reduzido o que indica uma correlação parcial pequena e a inadequação dos dados para a análise fatorial. Poderia se sugerir a ANOVA como alternativa. No entanto, o *Levene Test* inviabilizou a realização da mesma.

A escala adotada possui um intervalo fechado com opções discretas, o que implica em pequena variabilidade nos resultados obtidos. A distribuição das respostas, em amostras não-assintóticas como a aqui estudada, tende a apresentar-se concentrada - o que garante boas propriedades representativas para a média. Frente às diversas opções de representação para um mesmo fenômeno, segundo Friedman (1953), deve-se optar pela mais parcimoniosa cuja capacidade explicativa não é comprometida pela simplicidade. Nesse sentido, a análise de médias torna o estudo elegantemente parcimonioso e elucidativo, pela sua elevada interpretabilidade. De acordo com a média dos aspectos de cada grupo, pode-se constatar que os voltados a tomadas de decisões relacionadas a questões monetárias são mais relevantes, em seguida os voltados aos clientes e em último lugar ficaram os aspectos voltados aos stakeholders.

Tabela 7: Grupos mais relevantes - Média Ponderada.

Ordenação	Grupo	Média
1	Monetário	4,172
2	Cliente	4,134
3	Oferta (Posicionamento)	3,923
4	Recursos e Cadeia de Valor	3,922
5	Relacionamento	3,902
6	Stakeholders	3,696

No entanto, para obter dados mais robustos esta análise foi refeita este teste foram geradas novas variáveis a partir da média das respostas por grupos de perguntas previamente definidos e depois transpostos para construir uma coluna (204 cases).

Em sequência, para comparar os grupos foi feita um *Kruskal-Wallis Test*. De acordo McClave, Benson & Sincich (2008), foram validados os seguintes pressupostos: variáveis aleatórias e independentes, mais de cinco mensurações por amostra e a probabilidade das distribuições são contínuas. Na tabela de Ranks é dada a dimensão de cada grupo e o respectivo *mean rank*. Como o valor crítico do *chi-square* para o nível de significância 0.10 é inferior ao *H value* computados, então se optou por rejeitar a hipótese nula de que os grupos não diferem entre si. Ordenamento ficou distinto do calculado através das médias, como segue: (1) Cliente e Oferta; (2) Monetário; (3) Relacionamento; (4) Recursos e Cadeia; e (5) Stakeholders.

Tabela 8: Mean Ranks – Kruskal-Wallis Test

		Ranks	
Cases	Grupos	N	Mean Rank
	MONET	34	114,24
	CLIENT	34	117,47
	OFERT	34	117,47
	STAKE	34	73,28
	RELAC	34	101,06
	RECAD	34	91,49
	Total	204	

Na tabela do resultado do teste é dado o valor da estatística do teste T, os graus de liberdade associados e o *p-value*. Como *p-value* é igual a 0,09 deve se rejeitar a hipótese nula com $\alpha=0,10$. Portanto, existem diferenças significativas entre o grau de relevância os seis grupos.

Tabela 9: Test Statistic – Kruskal-Wallis Test

	Cases
Chi-square	15,306
df	5
Asymp. Sig.	,009

Para entender a razão da importância de dada a cada grupo retorna-se aos aspectos que formam os grupos:

- Grupo Cliente: o aspecto que merece destaque é o grau de importância dado ao aspecto relacionado ao atingimento da finalidade para o qual o cliente compra o produto. No entanto, a experiência de consumo foi avaliada abaixo da média. Outros pontos considerados relevantes estão relacionados à teoria das expectativas no qual são observados três tipos de valor: desejado, entregue e percebido.
- Grupo Oferta: fica evidente o conceito de posicionamento competitivo ser considerada como aspecto mais relevante na oferta de um produto OFERT05 (Oferta de um produto no mercado de atuação da empresa que possua um desempenho superior as produtos da concorrência). No entanto, quando atende os mesmos critérios, mas é baseada em valor "O-

fertar de um produto superior ao da concorrência em um novo mercado, considerando tanto os benefícios quanto os custos (sacrifícios)" isso não ocorre. A diferença no *mean rank* entre os "Como a empresa vai viabilizar a oferta de valor planejada" e a "Definição do que empresa vai ofertar de valor ao cliente baseado nos recursos internos" e pequena importância dada a estes aspectos sinalizam que a visão interna (RBV) tem menor relevância que a externa (competidores e cliente). A pouca importância dada a "Definição do que empresa vai ofertar baseado no valor percebido pelos stakeholders além do cliente" pode contribuir para o entendimento de ofertas sócio-ambientalmente responsáveis e reduzida relevância de aspectos relacionados a *stakeholders*.

- Grupo Monetário: pode-se notar a relevância da ampliação das receitas é maior do que a redução dos custos. Apesar de ser menos importante que os dois itens mencionados anteriormente, a percepção do consumidor tem grande relevância em relação aos demais itens do grupo, fato de destaque, pois vai além da questão financeira de formação de preços. Uma questão relevante é que na parcela de recursos financeiros apropriada por cada membro da indústria foi dada prioridade para o longo-prazo e, também, incorpora a visão holística do entendimento do fluxo financeiro existente entre organização, acionistas, competidores e clientes, condizente com o conceito *Value Monetary System*.
- No grupo Relacionamento, fica evidente a visão da relevância de interações que ampliam/reduzem a percepção de valor em diferentes etapas da compra (pré-compra, compra e pós-compra). Por outro lado, a cocriação de valor empresa-cliente (muito enfatizada por autores e pela mídia de negócios), assim como, no pré-teste foi considerada baixa relevância.
- No grupo Recursos e Cadeia de Valor a baixa relevância da cadeia de valores já havia sido constatada por alguns autores na revisão de literatura e no pré-teste. O motivo de manter estes dois aspectos de Cadeia foi reforçar uma posição de relevância de um modelo (um maneira de pensar) industrial que não se adéqua a um novo contexto competitivo. No entanto, o grau de relevância da avaliação dos recursos condiz com a importância dada pela academia a RBV.
- No grupo *Stakeholders*, o alto grau de importância dado ao "Atendimento ao critério ganha-ganha no longo-prazo nas redes de relacionamento empresa-stakeholders" comparado ao "Desempenho de uma empresa

além dos resultados financeiros, considerando os stakeholders sem grande influência direta nos lucros" e "Desempenho financeiro de uma empresa, considerando os stakeholders sem grande influência direta nos lucros" sinalizam que a importância dos aspectos financeiros e os stakeholders presentes para a formulação de estratégias são aqueles que impactam nos lucros. Novamente na análise do grupo stakeholders verificou-se a pequena importância das atividades internas só que agora para atender os stakeholders "Configuração das atividades internas da empresa que consideram convergências e divergências de interesses e necessidades dos stakeholders – também considerando os não vinculados com a obtenção de resultados financeiros". A baixa posição dos aspectos na análise isolada verifica-se que dos cinco últimos aspectos quatro são pertencentes ao grupo *Stakeholders*, sendo que o outro elemento pertencia ao grupo oferta mais estava relacionado aos *stakeholders*.

Em relação ao ordenamento dos grupos - (1) Cliente e Oferta; (2) Monetário; (3) Relacionamento; (4) Recursos e Cadeia; e (5) Stakeholders - a relevância dada ao grupo cliente e monetário era esperada. No entanto, surpreende o fato do grupo monetário não estar em primeiro lugar, que a princípio é a razão de ser de uma empresa. No entanto, o resultado condiz com o discurso do cliente em primeiro lugar. A posição do grupo Recursos e Cadeia permitem inferir a importância que os recursos têm para viabilizar a oferta e atender as necessidades do cliente e gerar resultados financeiros acima da média.

4.2 Aplicabilidade das Teorias/Visões

Neste subitem, serão interpretados com as cinco diferentes teorias e visões – Teoria dos *Stakeholders*, RBV, *Customer View*, IO/Modelo de Cinco Forças e Sistema/Cadeia de Valor – que abordam os nove aspectos mais relevantes constatados no levantamento. Essa abordagem será delimitada e referenciada ao conteúdo da Revisão de Literatura da pesquisa. Com o objetivo de responder a seguinte questão de pesquisa: Como os aspectos mais relevantes de valor são abordados pelas teorias e visões selecionadas?

4.2.1 Avaliação dos recursos financeiros, humanos, organizacionais e físicos da empresa, **RECAD03**

A **teoria dos Stakeholders** apresenta basicamente duas vertentes: uma que considera que os stakeholders são uma fonte de valor para empresa e que a relação empresa-stakeholders é necessária para o sucesso da empresa; e outra que considera o papel social da empresa, logo na avaliação dos recursos deve-se considerar a causa e efeito destas. Os stakeholders exercem forças para apropriar o valor gerado por um recurso, logo isso irá afetar e/ou influenciar o retorno proporcionado por este recurso. Para evitar esse controle, as empresas devem se adequar - não significa manipulação dos *stakeholders* - ao ambiente para atingir seus objetivos e também possuir práticas que melhorem o relacionamento empresa-stakeholders. O *Stakeholder Management* é útil para desenvolver e implementar políticas e práticas organizacionais que compatibilizem os objetivos e interesses de todos stakeholders relevantes tanto curto como longo-prazo, na definição de como cada *stakeholder* pode contribuir individualmente ou conjuntamente para atingir os objetivos primários da organização; E, também desenvolvendo capacidade de *responsiveness* às necessidades dos *stakeholders*. Quanto mais dependente a organização for de um recurso, mais relevante será o *stakeholder* que possui tal recurso. Em muitos casos, a organização pode criar valor, mas não apropriá-lo em detrimento dos stakeholders. Cada *stakeholder* avalia o recurso de acordo com seus interesses e ponto de vista. Segundo a teoria, a avaliação dos recursos deve considerar três dimensões: Financeira, Não-Financeira e Temporal.

A **RBV** se baseia em como os recursos são responsáveis pela eficiência e eficácia no desempenho das atividades de uma empresa e como podem conduzir a criação de valor. Há diversas formas de avaliar um recurso como: o VRI-O; Teste de imitabilidade; Teste de durabilidade; Teste de apropriabilidade; *Test of Substitutability*; Teste de superioridade competitiva; Capacidade de Adaptação do recurso a mudanças ambientais; Aplicabilidade na indústria; Complementaridade a outro recurso; Capacidade de ser estendido para outras indústrias; se é comercializável; Demanda; Escassez; Capacidade de apropriação de valor; e Custo de oportunidade. E, principalmente, o valor do recurso depende da subjetividade da percepção e análises heurísticas que os executivos adotam em virtude das suas estratégias.

Segundo a **Visão do Cliente**, os recursos são um meio para desenvolver uma Estratégia de Criação de Valor para o Cliente. O Modelo CBE demonstra que os pagamentos feitos pelos benefícios irão resultar em pagamentos pelos recursos, pagamentos estes que podem servir para valorização dos mesmos. Outra forma de avaliação é identificando os *key resources* que permitem a empresa atender as necessidades dos clientes e, ao mesmo tempo, sustentar a vantagem competitiva desta. O valor para o cliente depende da percepção de valor decorrente do alinhamento dos recursos da empresa com processos do cliente, que são os meios permitem os clientes terem suas necessidades satisfeitas.

A **IO/Modelo das 5 Forças** se resume ao fato de que os recursos não têm valores em si. No entanto, a empresa deve possuir estratégias (capacidades) para reduzir as ameaças de uma indústria.

A **Cadeia/Sistema de Valores** pode ser útil em um ponto. Por meio do modelo de Porter é possível auditar quais recursos e capacidades são necessárias para a construção de vantagem competitiva e geração de valor.

4.2.2

Ampliação das receitas a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de mercado da empresa, MONET07

A **Teoria dos Stakeholders** surgiu como uma alternativa a *Shareholder Theory*, que tem como objetivo o aumento dos lucros distribuídos aos acionistas e do valor de mercado da empresa, ou seja, a ampliação do lucro econômico. Por meio da *Shareholder Theory*, os *stakeholders* são um meio para o fim (lucratividade) e para *Stakeholder Theory* os não-acionistas são uma das razões de existência da empresa (algo, como função social da empresa). A Teoria dos Stakeholders considera que uma empresa não será sustentavelmente competitiva se utilizar os *stakeholders* como simples meios para os *shareholders* atingirem seus objetivos estratégicos. A sustentabilidade é oriunda das relações empresa-*stakeholders* que permitem criar, sustentar e ampliar a *value-creating capacity* (capacidade de criação de valor) da empresa. Ao considerar os objetivos e interesses de todos *stakeholders* relevantes, ou seja, não priorizando um grupo em relação aos demais, depreende-se que os *shareholders* não seriam beneficiados financeiramente. A teoria tem raízes na teoria social do contrato, que enfatiza o

entendimento entre grupos e indivíduos a cerca de uma distribuição de renda apropriada e a forma de uso da propriedade deduz-se que a proposta da teoria dos *stakeholder* não é ampliar a riqueza do acionista. Até o momento, não há forte evidência empírica de que o *stakeholder management* conduza a maximização do desempenho financeiro e de mercado. Nesta questão, o papel da gestão estratégica é definir como cada *stakeholder* pode contribuir individual ou conjuntamente para atingir os objetivos primários da organização. Os objetivos secundários, o que cada *stakeholder* espera em troca da contribuição permite à empresa atingir os objetivos primários, como por exemplo, a satisfação do consumidor que permitem maiores receitas e, conseqüentemente, maior riqueza do *shareholder*.

A **RBV** responde diretamente a questão em seus princípios. Os recursos e capacidades são valiosos quando ampliam as receitas, se comparados com uma situação inicial de que não possuíssem tais recursos.

De acordo com a **Visão do Cliente**, os *market-based assets* podem ser usados por uma organização para aumento de receitas, acelerando o fluxo de caixa (os clientes tendem a experimentar e comprar marcas mais conhecidas e, também, os clientes que possuem relacionamento a longo-prazo e que são mais leais tendem a ter o mesmo comportamento comprando antes dos demais). O aumento do fluxo de caixa pode ser feito por meio do aumento das receitas oriundo da extensão de marcas, vendas cruzadas, maior consumo do mesmo produto, outra possibilidade, e o tornar marcas bem estabelecidas para poder cobrar um preço *Premium* devido aos custos de mudança.

Segundo o **IO/Modelo das 5 Forças**, o poder de barganha perante os clientes pode ampliar a receita de uma organização. Além disso, o modelo ressalta que estratégias competitivas podem ser rápida e facilmente adotadas pelos concorrentes como o corte de preços, que ocasionará a redução das receitas ao menos que a indústria tenha alta elasticidade preço-demanda.

A **Cadeia de Valor** é composta pela margem, diferença entre receita e custos, e atividades de valor, que empregam recursos para transformar em valor. A cadeia de valor faz um fluxo bi-direcional e analisa cada etapa do ponto de vista estratégico e baseado no potencial de criação de valor e identificação de competências como forma de expandir significativamente as receitas, lucros e o perfil competitivo da organização.

4.2.3

Redução de custos a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de mercado da empresa, MONET06

Ao menos a curto-prazo a **Teoria dos Stakeholders** preconiza atender os interesses de múltiplos stakeholders o que pode acarretar aumento dos custos.

A **RBV** foca no custo de copiar os atributos de uma empresa como fonte receita econômica e vantagem competitiva. Porém, a mera posse de recursos superiores não garante melhor desempenho da empresa se o custo para obtê-lo for maior que o retorno proporcionado por ele. O valor de um recurso ou capacidade é determinado diante de sua disposição para gerar oportunidades ou neutralizar ameaças ambientais externas, melhorando sua posição competitiva, reduzindo custos e afetando positivamente outros recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais. Para implementar determinada estratégia, o recurso necessário pode ou não compensar seu custo econômico. Especificidade dos recursos diz respeito à potencialidade do recurso ser específico à empresa e permitir satisfazer melhor os clientes e/ou reduzir custos. E, é um dos pressupostos da heterogeneidade entre as empresas. A criação de capacidades pode ser custosa por depender de ações ou atividades que envolvam *path dependence*, condições históricas únicas, complexidade social e ambigüidade causal. Adquirir uma capacidade pode ter as seguintes limitações: barreiras legais; a aquisição pode reduzir o valor financeiro da capacidade, *leveraging* a capacidade pode ser custoso, o risco de comprar algo junto com a capacidade que seja prejudicial a sua empresa, capacidades difusas e a redução da flexibilidade diante das incertezas estratégicas. Em suma, de acordo com a **RBV**, os recursos e capacidades são valiosos quando reduzem custos comparados a uma situação inicial em que não possuíssem tais recursos.

De acordo com a **Visão do Cliente**, os *market-based assets* podem ser usados por uma organização para redução de custos, pois o entendimento do que o cliente deseja permite entregar uma oferta mais adequada eliminando assim custos desnecessários. O aumento do fluxo de caixa por meio da redução dos custos (a redução de custo é devido à redução do custo marginal de vendas e marketing ao ampliar o *Brand Equity* e também que o CRM simultaneamente reduz a necessidade recursos humanos e ativos imobilizados devido ao aumento da eficiência proporcionado pela relação). A lealdade do consumidor faz com que o consumidor compre mais produtos da empresa, tenha menores custos de

manutenção do que um novo cliente. Por meio do modelo SVA pode-se observar como o marketing permite a construção de vantagem competitiva, pois o marketing permite conquistar a preferência dos clientes e mercados rentáveis por meio de uma oferta superior com mais benefícios ou menores custos e assim, ter lucros que superem o custo de capital, gerando *shareholder value*.

Na visão **IO/Modelo das 5 Forças**, diversos fatores podem influenciar os custos, entre eles: a Ameaça de Novos Entrantes, pois a disputa de *market-share* e de recursos pode inflar os custos; a Curva de experiência, na qual os custos de uma empresa reduzem à medida que a empresa acumula experiência na produção de produto dificultando a entrada de uma nova empresa na indústria. Um aspecto controverso é a visão que propõe uma ampliação do custo de mudança do cliente, que poderia reduzir a percepção de valor de acordo com a equação (benefícios/custos) e ao mesmo tempo ampliar a lucratividade.

A **Cadeia de Valor** é composta pela margem, diferença entre receita e custos, e atividades de valor, que empregam recursos para transformar em valor. Ao analisar como o valor é criado, a partir da identificação dos recursos necessários e análise sistemática das atividades que permitem a reduzir custos ou ampliar os benefícios, ampliando assim o valor entregue. Uma cadeia de valores de uma empresa se encadeia com cadeias de valores de outras empresas gerando um sistema de valor. Por isso as margens do canal e do fornecedor são um importante determinante da composição de custos da empresa.

4.2.4

Diferença em dinheiro entre o que consumidor está disposto a pagar e o preço de venda, MONET05

A **Teoria dos Stakeholders** pode ser utilizada como uma estratégia de diferenciação da empresa, com o uso da responsabilidade sócio-ambiental para criar um novo mercado ou cobrar um preço *Premium*.

A **RBV** pode ser útil no entendimento de quais recursos influenciam o valor para o comprador e no custo de produção para ampliar a diferença entre o que o consumidor paga e está disposto a pagar a partir da diferença entre o que o comprador recebe, o valor do comprador (*surplus* menos preço) e o lucro do fornecedor (receita – custo). Sendo que a vantagem competitiva será função da maximização do valor comprador e do lucro do fornecedor comparado aos concorrentes. No entanto, essa avaliação pode ocorrer durante o consumo e pós-

consumo dificultando a análise dos recursos. A questão é saber o quando os recursos e capacidade influenciam no valor do bem para o comprador e no custo de produção. A vantagem competitiva é obtida função da maximização do valor comprador lucro da empresa comparado aos concorrentes.

A **Visão do Cliente** entende o valor como uma combinação da qualidade relativa do produto e preço relativo, os quais uma empresa oferta valor quando a qualidade excede a expectativa de um dado preço. Um dos objetivos das estratégias de marketing é ampliar o valor percebido pelo cliente para ampliar o preço de venda, ou seja, o mesmo produto pode proporcionar distintos valores percebidos por diferentes consumidores e as expectativas dos consumidores e experiências de consumo irão influenciar o quanto estão dispostos a pagar. Além disso, o valor para o consumidor não é conflituoso com o valor para a empresa, pois as estratégias de diferenciação para a maior satisfação do consumidor fazem com o cliente se disponha a pagar um maior preço e evitar as *commodities*, o que contribui para a criação de valor para a empresa, permitindo que o valor criado seja sustentável pela potencialidade de criação de um relacionamento a longo-prazo.

No **IO/Modelo das 5 Forças**, a relação entre o preço que ele está disposto a pagar e preço é determinado pelo poder de barganha percebido (e não real) nas trocas de recursos realizadas entre empresas, fornecedores, funcionários e consumidores. Com o tempo as empresas da indústria passam a ter estratégias similares, os novos entrantes absorvem mudanças comportamentais dos clientes e elaboram ofertam com maior *surplus*, com o tempo as empresas se homogeneízam, por isso a necessidade de constantes investimentos em inovação.

A **Cadeia de Valor** é composta pela margem, diferença entre receita e custos, e atividades de valor, que empregam recursos para transformar em valor. O Valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece, que nesta visão é medido pela receita total. A criação de valor ocorre quando a receita total excede os custos. Ao entender a cadeia de valor do cliente é possível ampliar essa margem pela adequação das atividades internas da organização. No entanto, há grande dificuldade de dividir os custos por atividades primárias e secundárias.

4.2.5

Que o cliente atinja sua finalidade durante o consumo do produto, CLIENT02

Na **Teoria dos Stakeholders**, o fato do cliente ter sua necessidade satisfeita (objetivo secundário da empresa) irá permitir que a empresa atinja seu objetivo primário que é o lucro. No entanto, se uma organização que é muito bem sucedida na criação de valor para os seus consumidores obtém um alto *Exchange value* por esse sucesso pode ser questionada pela sociedade, fornecedores e empregados sobre o grau de apropriação dos valores gerados. A teoria sugere a incorporação dos *stakeholders* à cultura da empresa. Assim, a gestão desenvolve a capacidade de *responsiveness* às necessidades dos *stakeholders* e fica mais atenta às inter-relações dos *stakeholders* isso faz com que a empresa amplie o poder de barganha perante o cliente.

A **RBV** não tem como foco o cliente, mas esta visão pode auxiliar no fato que a empresa identifique e utilize os recursos adequados para fazer com que o cliente atinja sua finalidade durante o consumo. E, se possível, desenvolver competências essenciais de maneira que contribua de forma desproporcional na geração de valor percebido pelo cliente.

A **Visão do Cliente** pode auxiliar na definição de quais atributos, consequências monetárias e não-monetárias da oferta nas quais a empresa focar e quais devem ser evitados para que o consumidor atinja suas metas e propostas desejadas, e em consequência desta escolha formatar a organização em torno deste objetivo por meio das capacidades de marketing. A literatura de segmentação estipula que as necessidades e preferências dos clientes são heterogêneas, por isso para potencializar o atingimento dos objetivos e proporcionar maior valor para os clientes torna-se necessária uma segmentação adequada.

IO/Modelo das 5 Forças pode ser útil se for possível ampliar a percepção de valor do cliente e, simultaneamente, reduzir o poder de barganha do mesmo. No entanto, de acordo com essa visão, quanto maior o poder do consumidor, mais imposições de condições desvantajosas como menores preços, mais serviços e maior qualidade. Ao identificar as regras competitivas da indústria em vigor para então desenvolver sua estratégia, a empresa pode não apenas satisfazer seu cliente como ainda apropriar-se do valor criado para os clientes. Outro ponto, é que se ao atender os objetivos do cliente uma empresa pode fazê-lo simultaneamente com a criação barreiras de entrada para novos concor-

rentes e aumento do poder de barganha perante o consumidor (como, por exemplo, por meio da diferenciação).

A **Cadeia de Valores** pode incorporar os fluxos de produto, informação de como o cliente utiliza determinado produto. O *value delivery system* da McKinsey & Co. norteia as atividades internas com visão orientada para a entrega de valor por meio de um negócio visto sob a perspectiva do cliente. O que difere da ótica tradicional na qual se pensa nos *inputs* e nos passos subsequentes até chegar ao cliente. A lógica por trás desta cadeia centrada no cliente é que as prioridades são: atender necessidades e prioridades dos clientes, selecionar os canais de venda, escolher produtos adequados, *inputs* de insumos necessários, e definir que recursos e competências distintivas são mandatórios. Ou seja, entender como o consumidor *create their own value* (cria valor para si próprio) para a empresa configurar o *value-creating system* para melhorar a oferta de valor. Assim como, a identificação e análise sistemática das atividades primárias e atividades de suporte que permitem a reduzir custos ou ampliar os benefícios.

4.2.6 Qualidade do produto percebida pelo consumidor durante o consumo - CLIENT01

A **Teoria dos Stakeholders** não aborda esta questão.

A **RBV** não tem como foco o cliente, mas esta visão pode auxiliar no fato que a empresa disponha e utilize os recursos adequados para fazer com que o cliente perceba maior qualidade durante o consumo. E, se possível, desenvolver competências essenciais de maneira que contribua de forma desproporcional na geração de valor percebido pelo cliente.

A **Visão do Cliente** é a origem do aspecto, altamente vinculada com o conceito de valor percebido aqui abordado e com o tema percepção dos estudos de comportamento do consumidor. Uma organização ao determinar a oferta de valor deve considerar como o consumidor visualiza o valor e sua entrega.

O valor percebido pelo cliente é o *trade-off* entre os benefícios percebidos e os sacrifícios percebidos. Os benefícios percebidos são elementos como atributos físicos, serviços, suporte técnico, preço e outros indicadores de qualidade. Os sacrifícios percebidos são os custos envolvidos na aquisição como: preço, custos de aquisição, transporte, instalação, pedido, manutenção, risco de falha.

Ou seja, a questão é valorizar / ampliar / reduzir / excluir benefícios e sacrifícios de acordo com a percepção do cliente. Lembrando que, qualidade é predecessor da satisfação do cliente, e a percepção de qualidade é a diferença entre as expectativas e o desempenho, também como julgamento de superioridade. Além disso, deve se considerar a noção de custos (sacrifícios).

A **IO/Modelo das 5 Forças** aborda a questão do ponto de vista do poder de barganha perante o consumidor. Já que a diferenciação (no caso, a percebida) do produto está relacionada com a ampliação da lealdade do consumidor (elevando-se o custo de oportunidade de trocar a marca da empresa pelo concorrente) permitindo que a empresa obtenha maior *surplus* (excedente). A percepção de que os produtos das empresas de uma indústria são distintos diminui a rivalidade entre os concorrentes e, com isso, pode ampliar a rentabilidade da indústria.

Sistema/Cadeia de Valor pode ser útil através da ótica invertida da cadeia de valores proposta por Slywotzky & Morrison (1997). E, também, pela relação lógica entre a percepção de valor e a disposição em pagar por um produto que é um dos fundamentos da criação de valor desta visão. Assim como, a cadeia também pode auxiliar na singularidade da oferta percebida na cadeia do valor do comprador.

4.2.7

Oferta de um produto no mercado de atuação da empresa que possua um desempenho superior aos produtos da concorrência, OFERT05

Segundo a **Teoria dos Stakeholders** as empresas por meio das capacidades dos seus empregados e fornecedores e do conhecimento podem entregar produtos a seus consumidores por meio de novos métodos e novas relações adequadas ao novo contexto. Estas relações passaram de compromisso a curto-prazo de especificações para contratos de longo-prazo implícitos baseados no relacionamento, confiança e aprendizado com objetos de transação normalmente intangíveis. Estas relações permitem reduzir e eliminar os custos de transação oriundos do custo de mudança.

A **RBV** trata da superioridade de um recurso em relação aos concorrentes e da capacidade de gerar competências distintas que irão resultar em produtos superiores aos da concorrência. Para ofertar um valor superior ao cliente, a

questão da raridade (número de empresas que possuem o recurso), inimitabilidade (intangíveis), durabilidade (necessidade melhorias contínuas e integrar as dimensões do *customer value*) e *substituability* (a configuração dos recursos dos concorrentes irão indicar os recursos necessários para uma determinada estratégia da empresa) do *customer value* dos recursos devem ser consideradas.

O aspecto analisado é oriundo da **Customer View** sendo que a decisão do cliente se baseia na escolha de uma oferta com valor superior considerando tanto os benefícios quanto os custos. Esta oferta de valor superior representa uma vantagem que atrai mais clientes e gera um fluxo de caixa positivo. Para ter ofertas superiores às concorrências, a empresa deve: focar na inovação contínua um valor novo e ao mesmo tempo superior para o comprador em um mercado existente; ter excelência operacional que transforme *inputs* e *outputs* que satisfaçam os clientes com eficiência de custos e velocidade; CRM desempenhando com eficiência todas as etapas do relacionamento com o cliente; atendendo apenas clientes e mercados rentáveis e onde a empresa é capaz de ter uma oferta superior; usar competências distintas; e co-criação de valor com diversos *stakeholders* inclusive concorrentes.

Na **IO/Modelo das 5 Forças**, o desempenho superior do produto ou diferenciação do produto pode funcionar como uma barreira de entrada. Essa oferta diferenciada e uma “qualidade” aumentam o poder de barganha da empresa sobre os consumidores. Por outro lado, uma das maneiras de identificar os concorrentes são as similaridades dos produtos fornecidos, estratégias e recursos utilizados, logo se um produto for muito diferenciado pode resultar em dificuldade de identificar os concorrentes.

A **Cadeia/Sistema de Valores** se abordada de uma maneira invertida na qual o “processo” tem início no cliente e com o foco estratégico no cliente permite entender o cliente, que é a essência da criação de valor, escolher canais que satisfaçam o item anterior, ofertar uma oferta de valor superior com produtos adequados ao item anterior e, assim, organizar atividades primárias e secundárias. A cadeia destaca que as atividades podem ser úteis estrategicamente para diferenciação, que está na singularidade da oferta na cadeia do valor do comprador.

4.2.8 Inovações de ruptura - grandes melhorias mercadológicas, métodos e processos, INOVA02

Na revisão de literatura a **Teoria dos Stakeholders** não propõe abordagens para inovação.

A **RBV** aborda principalmente fatores que aumentam o custo da inovação como: Condições históricas únicas - por meio de *first-movement* (pioneirismo) e *path dependence*; Ambigüidade causal – por meio de *tacitness*, complexidade e especificidade dos recursos da empresa; Complexidade social; Patentes; e Aprendizado.

De acordo com **Visão do Cliente**, a inovação é a oferta de um valor novo e ao mesmo tempo superior para o comprador em um novo mercado ou em um já existente. Um *trade-off* estrategicamente relevante é a relação entre criação e apropriação de valor. As estratégias de criação de valor são baseadas na constante evolução e inovação. Já as barreiras contra inovação como, por exemplo, patentes e marcas funcionam como uma forma de apropriar valor e da vantagem competitiva persistir, no entanto, é necessário equilibrar estas com estratégias de apropriação de valor. Um dos processos básicos subjacentes às competências das empresas para a criação e entrega de valor diz respeito à gestão de inovações relativas ao produto que busca a criação e a oferta de bens e serviços superiores aos concorrentes com ênfase na inovação e priorizando a inovação de ruptura.

No **IO/Modelo das 5 Forças**, uma das formas da empresa alterar a estrutura da indústria é a inovação, ou seja, soma das empresas das decisões estratégicas da empresa é refletida no ambiente externo. A inovação que resulte na diferenciação do produto por meio de construção de marca, atributos e serviços que podem resultar em fontes de barreira que tornem mais difícil a entrada de novos concorrentes. Com o tempo, muitas empresas da mesma indústria passam a ter estratégias similares. Os novos entrantes absorvem mudanças comportamentais dos clientes e elaboram ofertas com maior *surplus*, por isso a necessidade de constantes investimentos em inovação.

O **Cadeia/sistema de Valor** sugere que a expansão da rentabilidade seja feita por meio da inovação e, assim, permita uma distribuição ou captura de valor mais igualitária. As inovações devem ser constantes de forma que redefinam as regras, relacionamentos e organização quando comparada às indústrias do se-

tor. O entendimento da cadeia de valor do cliente permite uma melhor adequação da oferta a partir da configuração das atividades primárias e secundárias.

4.2.9

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

Por meio da **Teoria dos Stakeholders**, os *stakeholders* são fonte de valor da empresa, e uma gestão dinâmica e estratégica que considere os objetivos e interesses de todos os *stakeholders* relevantes é uma exigência para o sucesso de longo-prazo da empresa. Isto não significa que todos *stakeholders* tenham o mesmo grau de relevância estratégica na tomada de decisões. Quando a empresa considera um ator sendo *stakeholder* há a premissa de que haja um relacionamento bidirecional em termos do fluxo de benefícios e custos e que este relacionamento seja construído e gerido como “*extended enterprise*”. Para ser continuamente lucrativa, ela precisa atender e se relacionar a longo-prazo com os *stakeholders* primários criando e distribuindo valor por meio de uma complexa rede social.

A **RBV** não tem como foco o cliente, mas esta visão pode auxiliar no fato que a empresa disponha e utilize os recursos adequados para fazer com que o cliente amplie sua percepção de valor nas diferentes etapas da compra. Uma estratégia útil é a identificação, desenvolvimento e potencialização competências distintas.

De acordo com **Visão do Cliente**, o marketing de relacionamento tem a função entender o cliente em todas as etapas do processo decisório e de geração de valor, assim como, a disseminação com rapidez dessas informações para a organização. O relacionamento pode ser baseado no conhecimento, tecnologia e até mesmo em interações sociais.

O *customer-perceived value* é o *trade-off* entre os benefícios percebidos (consequências positivas) e o sacrifício percebido (consequências negativas), no pré-compra, aquisição, consumo e manutenção para a satisfação pessoal no pós-compra. Muitas empresas adicionam serviços as suas ofertas para ampliar a interação nas etapas pós-compra e, com isso, aumentar a vantagem competitiva. No entanto, nem sempre o relacionamento é fonte de valor já que clientes podem não ter interesse em aprofundar o relacionamento já que o custo associado

pode superar os benefícios percebidos. Nas interações empresa-cliente, há transferência e criação de valor, o valor em última instância é oriundo da percepção de valor decorrente do alinhamento dos recursos da empresa com processos do cliente. Estes processos vão além das necessidades dos clientes, pois os meios permitem os clientes terem suas necessidades satisfeitas. No entanto, o valor é um processo cognitivo presente em todas as etapas do processo decisório e satisfação está presente apenas no pós-compra. A estratégia do negócio se inicia com o entendimento dos processos de criação de valor do cliente e, em seguida, a escolha de qual processo atende/suporta, o que de certa forma é um posicionamento voltado para processos e determina a *value proposition*.

A **IO/Modelo das 5 Forças** não trabalha este item.

A **Cadeia de Valores** em determinados aspectos é externa ao negócio ao colocar o negócio/empresa como uma parte de uma cadeia, devendo incorporar relacionamentos interorganizacionais, deve se olhar para as partes isoladamente e como estas interage entre si. Uma das limitações da cadeia de valores é o fato desta não contemplar as alianças. No entanto, uma cadeia de valores de uma empresa se encadeia com cadeias de valores de outras empresas gerando um sistema de valor por meio da qual o produto se torna parte da cadeia de valores do comprador. A cadeia de valor pode ser utilizada como ferramenta analítica para facilitar a formulação de estratégias, procurando entender como se dá criação de valor por meio de novas formas de interação com os consumidores e demais *stakeholders*.

4.3 Resultados da Análise

Inicialmente, foi constada a importância decisória da amostra já que mais de 55% dos respondentes tinham cargos iguais ou superiores a diretores. Que tem com principais escopos de decisões a gestão de pessoas, estratégia, comercial, finanças e marketing. Estes julgaram que quase 89% dos aspectos tinham possuem ao menos um grau de relevância moderada, nota superior a três numa escala de zero a cinco.

Inovações de ruptura sinalizam uma substancial correlação com a diferença entre o valor que o cliente espera (deseja) e o que é entregue (recebe e

percebe) e com a qualidade do produto percebida pelo consumidor durante o consumo.

De acordo com a percepção dos tomadores de decisão, pode-se inferir que há os seguintes indícios de correlação. A ampliação das receitas a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de mercado da empresa indica correlação substancial com a margem financeira em cada etapa em uma cadeia de produtiva, com a diferença em dinheiro entre o que consumidor está disposto a pagar e o preço de venda, com a redução de custos a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de mercado da empresa e com a apropriação de valor de curto prazo na apropriação de longo prazo dentro de uma indústria. Há sinais de substancial correlação entre a diferença em dinheiro entre o que consumidor está disposto a pagar e o preço de venda com as interações empresa-cliente que ampliam e reduzem a percepção de valor em diferentes etapas da compra e redução de custos a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de mercado da empresa. Há indícios de fraca correlação entre ampliação das receitas a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de mercado da empresa com o aspecto a configuração dos fluxos lineares da cadeia de valores (considerando apenas o cliente e os fornecedores, atividades e recursos internos) para ampliar os benefícios e/ou reduzir os sacrifícios do cliente e também para criar de benefícios para própria empresa, sem que o ganho de eficiência produtiva seja repassado ao cliente. A ampliação das receitas a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de mercado da empresa em geral apresenta maior correlação de Pearson com os aspectos relevantes do que a redução de receitas. Há indícios de uma forte correlação para o tomador de decisão entre o fato que o cliente atinja sua finalidade durante o consumo do produto com a configuração dos fluxos lineares (isto é considerando apenas o cliente e os fornecedores), atividades e recursos internos para ampliar os benefícios e/ou reduzir os sacrifícios do cliente e com as interações empresa-cliente que alteram a percepção de valor em diferentes etapas da compra. A qualidade do produto percebida pelo consumidor durante o consumo apresenta trivial correlação com a definição do que empresa vai ofertar baseado no valor percebido pelos stakeholders além do cliente. No entanto, há vestígios de substancial correlação da qualidade percebida com o atendimento ao critério ganha-ganha no longo-prazo nas redes de relacionamento empresa-*stakeholders*. O aspecto que menciona que o cliente atinja sua finalidade durante o consumo do produto apresenta correlação substancial com Oferta de um produto no mercado de atuação da empresa que possua um desempenho supe-

rior aos produtos da concorrência e a avaliação dos recursos financeiros, humanos, organizacionais e físicos da empresa. Sinais de substancial correlação com Redução de custos e Ampliação das receitas a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de mercado da empresa. A oferta de um produto no mercado de atuação da empresa que possua um desempenho superior as demais produtos da própria empresa possui substancial correlação com a oferta de um produto superior ao da concorrência em um novo mercado, considerando tanto os benefícios quanto os sacrifícios. Há indícios de uma trivial correlação entre a definição do que empresa vai ofertar de valor ao cliente baseado nos recursos internos e como a empresa vai viabilizar a oferta de valor planejada, o que sinaliza que a intenção de ofertar nem sempre corresponde com a capacidade de fazê-lo. O grupo *Stakeholder* apresenta em termos gerais de trivial a moderada correlação com os aspectos monetários, o que sinaliza a falta de vínculo entre desempenho e estratégia voltada para stakeholders encontrada na literatura. E, também, com o grupo *Stakeholder* apresenta reduzida correlação com maior parte dos aspectos do grupo Clientes. Enfatizado pelo fato do desempenho de uma empresa além dos resultados financeiros, considerando os *stakeholders* sem grande influência direta nos lucros apresentar de trivial a fraca correlação com os aspectos do grupo Relacionamento e Recursos e Cadeia de Valores porque estes últimos aspectos envolvem principalmente o cliente, um *stakeholder* com forte influência nos lucros. No grupo Recursos e Cadeia, há uma forte correlação entre a configuração dos fluxos lineares (isto é considerando apenas o cliente e os fornecedores), atividades e recursos internos para ampliar os benefícios e/ou reduzir os sacrifícios do cliente com aspectos do grupo monetário já que os ganhos do segundo não são repassados para o cliente. E uma forte correlação da configuração dos fluxos lineares de insumos, atividades e recursos internos para criar de benefícios para própria empresa, sem que o ganho de eficiência produtiva seja repassado para o cliente com aspectos do grupo Cliente. Há substancial relação entre a avaliação dos recursos financeiros, humanos, organizacionais e físicos da empresa e a ampliação das receitas a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de mercado da empresa o que sinaliza a coerência conceitual da RBV. As interações empresa-cliente que ampliam/reduzem a percepção de valor em diferentes etapas da compra assim como a co-criação de valor possuem uma substancial correlação com fato que o cliente atinja sua finalidade durante o consumo do produto, com o valor que o cliente deseja receber da empresa ao consumir produtos e com a oferta de um produto no mercado de atuação da empresa que possua um de-

sempenho superior aos produtos da concorrência. Há sinais de trivial correlação entre cada aspecto do grupo Relacionamento com o aspecto Definição do que empresa vai ofertar de valor ao cliente baseado nos recursos internos e fraca correlação com como a empresa vai viabilizar a oferta de valor planejada sinaliza um dos pontos que leva a maioria das empresas falharem em estratégias de relacionamento com o cliente.

Constatou-se que em relação ao contexto competitivo passado e atual pode se considerar que as questões Financeiras e de Marketing continuam as mais relevantes, pois permaneceram em primeiros lugares o grupo Monetário e Clientes (junto a Oferta em primeiro lugar). A “equação” pode ter sido alterada devido ao fato de a cadeia de valores ter apresentado uma redução de importância e, também, ao fato de uma questão muito vinculada a estratégia e marketing, o posicionamento, ter se destacado na pesquisa. O fato dos *stakeholders* estarem na última posição na Análise de Relevância dos Grupos não minimiza a relevância desse grupo, já que se pode constatar notoriamente no dia-a-dia que a cada dia ele ganha mais destaque na mídia e na prática das empresas.

Na análise isolada dos aspectos mais relevantes pode-se resumir que no fato que a empresa deve avaliar seus recursos financeiros, humanos, organizacionais e físicos para ampliar das receitas/reduzir custos a fim de aumentar os lucros distribuídos aos acionistas e o valor de mercado ofertando produtos no mercado de atuação atual que possuam um desempenho superior aos produtos da concorrência. A empresa deve gerar interações com cliente que ampliem a percepção de valor em diferentes etapas da compra de modo, assim como realizar inovações de ruptura, que ampliem a diferença em dinheiro entre o que consumidor está disposto a pagar e o preço de venda e, simultaneamente, o consumidor perceba qualidade e atinja sua finalidade durante o consumo do produto.

Pode-se inferir, a partir dos conceitos que originaram os aspectos mais relevantes destacam clientes, aspectos monetários, relacionamento, vantagem competitiva e concorrentes. Os conceitos contemplados são: valor, *resources value*, valor econômico, valor monetário, *consumer surplus*, valor percebido, criação de valor, *use value*, valor entregue, valor entregue relativo, *value innovation*, *value-in-use*, valor recebido e *value magnifiers*. Estes têm relação principalmente com os seguintes conceitos de valor: cadeia de valor, *use value*, valor monetário e valor superior. E de maneira secundária com os seguintes conceitos: *Exchange value*, *experiential value*, proposição de valor, sistema de valor, valor desejado, valor entregue, valor esperado, *valor in use*, valor monetário cap-

turado, valor percebido, valor percebido realizado, Valor recebido, valor relacionamento e valor utilitário.

Os grupos melhores ranqueados em critério de relevância foram Cliente, Oferta e Monetário. O grupo Cliente considera um dos mais notórios *stakeholders* e um dos principais objetos de estudo do marketing, aqui denominada Visão do Cliente. Agrupa os conceitos relacionados à qualidade, utilidade, finalidade, percepção de valor, processo decisório de compra e dissonância cognitiva. Esse grupo conjuga diversos conceitos de valor relacionados aos clientes, são estes: *use value*, *value-in-use*, valor percebido, *value gap*, *customer value*, valor de posse, valor recebido e valor desejado. O Grupo Oferta contempla dois o produto central que se refere ao núcleo do produto e ao produto ampliado e também se refere aos conceitos relativos à proposição e posicionamento. Contemplando os seguintes conceitos: determinação de valor, *value innovation*, proposição de valor, valor entregue, valor entregue relativo, valor superior, valor adicionado, valor utilitário, *core value*, *exclusive value Premium* e valor ampliado. O Grupo Monetário se refere aos conceitos de valor relativos a transações econômicas, receitas, custos, lucros, distribuições e participações de mercado ambas envolvendo fluxos de monetários (meios de pagamento). Contempla os seguintes conceitos: *value pie*, valor apropriado, *value slippage*, valor monetário, valor econômico, *consumer surplus* e *monetary value system*.

As cinco teorias e visões se mostraram úteis para quase totalidade dos aspectos. Seria imprudente a pesquisa determinar que uma teoria fosse melhor do que outra. Pode-se afirmar que cada teoria aborda os aspectos considerados relevantes por “ângulos” distintos. A Teoria dos *Stakeholders* trata o valor diante da influência do papel social da empresa e a necessidade de ampliar e contemplar outros atores na formulação de estratégias, portanto difere das outras por ter forte influência ética e moral. A RBV por justificar através de um olhar interno do que é necessário possuir (no caso recursos) para gerar maior apropriação de valor. A Visão do Cliente como a própria sinaliza foca na compreensão e moldagem da empresa com grande destaque ao cliente, *customer value*. A IO/Modelo das Cinco Forças destaca a ampliação, apropriação e distribuição de valor gerado dentro de uma estrutura definida, no caso a indústria. Parte da Visão do Cliente, mais especificamente “*customer value-based theory of the firm*”, Modelo das Cinco Forças e RBV buscam gerar meios para um desempenho financeiro acima da média. A Cadeia de Valor aborda uma sequência de atividades lineares (o Sistema de Valor rompe com essa linearidade) para viabilizar uma estratégia de criação de valor.