

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

ALEX LIMA GIGLIO

A TANGIBILIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA ATRAVÉS DA EXECUÇÃO ORIENTADA
PELA CADEIA DE VALOR

Porto Alegre

2016

Alex Lima Giglio

A TANGIBILIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA ATRAVÉS DA EXECUÇÃO ORIENTADA
PELA CADEIA DE VALOR

Artigo apresentado como requisito parcial
para obtenção do título de MBA em
Gestão de Negócios e Tecnologia da
Informação da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho

Porto Alegre

2016

A TANGIBILIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA ATRAVÉS DA EXECUÇÃO ORIENTADA PELA CADEIA DE VALOR

Alex Lima Giglio

Resumo: Este artigo tem como objetivo propor um modelo para aumentar o grau de sucesso da empresa Alfa no processo de execução de sua estratégia corporativa. A metodologia usada foi o *design science research* onde o pesquisador é parte integrante da questão central respondida em sua pesquisa. Os resultados da pesquisa identificaram a falta de conexão das atividades dos colaboradores com a estratégia empresarial vigente e a dificuldade dos líderes em estabelecer uma conexão da estratégia para si e seus times. Com isso, o artigo conclui e recomenda um modelo de monitoramento da execução através da análise de indicadores da cadeia de valor garantindo o sucesso da estratégia.

Palavras-chave: Execução estratégica. Cadeia de Valor. Liderança.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de estratégia passa por um processo intenso de maturação desde os anos 1960 quando se acentuou os debates sobre o tema em escolas específicas sobre este campo de estudo (MINTZBERG, 2000).

Desde a obra de Michael Porter nos anos 1980, o mundo possui uma definição clara do que é estratégia empresarial. Porém, quando falamos de execução estratégica, as organizações possuem uma dificuldade enorme em traduzir a estratégia em execução. O pouco que se tem escrito sobre execução tende a se concentrar em táticas e faz do assunto uma generalização a partir de um único caso (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2015).

Entre o que uma empresa planeja estrategicamente e o que é executado, na maioria das vezes, há uma lacuna imensa que impede o alcance dos seus objetivos. Na maioria das vezes a culpa é colocada na estratégia que é jogada por fraca ou pobre. Mas como colocar a culpa em algo que não foi realizado? Esta abordagem, descrita na obra de Bossidy e Charam (2005) permeia várias empresas no mundo inteiro e será o assunto central presente neste artigo.

Neste contexto, Porter (1989) mostrou ao mundo como orientar a estratégia por duas ferramentas essenciais para execução de um plano estratégico: A cadeia de valores e a vantagem competitiva. A cadeia de valores permitindo a desagregação de todas atividades de valor de uma companhia com o objetivo de otimizar a produção, reduzir gargalos e buscar uma vantagem competitiva. E a vantagem competitiva que é a diferenciação de uma organização sob seus concorrentes, o que faz com que a oferta de uma empresa seja escolhida em uma concorrência, seja ela por preço ou diferenciação. Estas duas ferramentas apresentadas por Porter (1989) mudaram o cenário da estratégia, porém, se não forem monitoradas, seu uso não será válido para apoio da execução estratégica. Complementando esta visão, CAMPOS (2013) afirma que o que não se mede, não se gerencia.

Sendo assim, este trabalho procura aumentar o grau de sucesso da empresa Alfa na unidade Beta em busca dos objetivos estratégicos, orientando a execução estratégica pelo monitoramento da cadeia de valores. Neste sentido, o presente

estudo apresenta uma revisão bibliográfica sobre o tema, a metodologia aplicada, os resultados alcançados e a conclusão a respeito da pesquisa realizada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os temas que suportam a pesquisa realizada neste artigo. Os temas centrais do artigo são a execução estratégica orientada a vantagem competitiva e a cadeia de valores.

2.1 Execução Estratégica orientada a vantagem competitiva

Kaplan e Norton (2008, p.1) afirmam que “você pode ter os melhores processos do mundo, mas se seus processos de governança não fornecem a direção e as correções corretas de curso indispensáveis para alcançar seus objetivos o sucesso é uma questão de sorte”.

Neste contexto, o mundo passa diariamente por mudanças tectônicas onde cada onde cada vez mais as alterações no mercado ocorrem da noite por dia. E neste cenário a execução estratégica tem um papel fundamental em assegurar a utilização de recursos de maneira eficiente em um mundo faminto por crédito e caixa. O processo de execução estratégica é formado por três pilares: estratégia, pessoas e operações. No pilar de pessoas, o papel mais importante de um líder é selecionar e avaliar pessoas, que segundo os autores, jamais deve ser delegado. Para o pilar da estratégia é levar em consideração a análise do ambiente econômico e financeiro que nos tempos atuais é marcado por um crescimento lento da economia, concorrência mais intensa, mudanças no comportamento do consumidor e maior intervenção do governo. E para operações os autores defendem a necessidade de e um processo consistente vinculado a um plano operacional que ligue estratégia a pessoas e resultados (BOSSIDY; CHARAM, 2005)

Na visão de Porter (1989) uma empresa ganha vantagem competitiva executando as atividades estrategicamente importantes do seu processo de negócio melhor que, ou, com um menor custo que os seus concorrentes evidenciando a importância da execução estratégica nas organizações. A vantagem competitiva de uma empresa é identificada observando a execução das atividades da organização de maneira isolada em busca de uma diferenciação em relação as demais empresas concorrentes do mercado observado. Para Bungay (2011) a execução estratégica

consiste em realizar as atividades certas para que um objetivo organizacional seja atingido em linha com o planejamento e resultados esperados.

Já Giansesi (1996) que aborda execução estratégica na visão de serviços afirma que a estratégia de execução de um serviço deve ter suas atividades devidamente priorizadas e estabelecidas de acordo com as expectativas do mercado ofertado estabelecendo uma excelência ou diferenciação percebida em relação aos seus concorrentes, seguindo os critérios estabelecidos pelos clientes como satisfação, complementando a visão de Porter (1989) sobre a vantagem competitiva.

A execução é um processo sistemático que garante a responsabilidade das pessoas em fazer com que as atividades que suportam a estratégia de fato aconteçam. O processo sistemático envolve a elaboração de hipóteses sobre o mercado, avaliar as habilidades da empresa, ligar a estratégia e as atividades executadas pelas pessoas atrelando incentivos a resultados. Este processo requer um acompanhamento, pois a medida que a conjuntura da empresa ou mercado mudam a execução precisa ser guiada para enfrentar estas mudanças (BOSSIDY; CHARAM, 2005).

A execução estratégica deve estar intimamente ligada ao sistema de incentivos e programa de recompensas de uma organização. A execução é mais que uma parte essencial de uma empresa e a única maneira de provocar uma mudança cultural profunda (BOSSIDY e CHARAM, 2005).

Hrebiniak (2006) afirma que a os executivos são treinados para planejar a estratégia ao invés de executá-la. Para o autor, fazer a estratégia funcionar é mais complexo do que formular a estratégia, relevando ainda mais a importância do tema execução estratégica descritos por Bossidy e Charam (2005) e demais autores neste capítulo. Para Gosling e Mintzberg (2003) a forma mais correta e engajadora de executar a estratégia é baseada na colaboração onde a administração transcende o administrador e a execução da estratégia se insere no cotidiano da organização.

2.1.1 A importância do líder na execução

Para Porter (1989) sustentar e manter uma vantagem competitiva são de competência da gestão das organizações, e complementando este tema CAMPOS (2013) afirma que as empresas possuem uma enorme dificuldade em executar as funções gerenciais que sustentam uma vantagem competitiva ligando a causa raiz

geralmente aos gestores que não conseguem ser eficazes nas funções operacionais que tomam conta integralmente do tempo disponível deixando as atividades que suportam a execução estratégica com uma relevância pequena ou as vezes nula. Nessa linha, o autor frisa que a tarefa do time de gestão é trabalhar através de planos de ação e de melhorias contribuindo para o processo executado por cada colaborador e que estejam de acordo com a estratégia vigente da companhia. O autor complementa a visão de Bossidy e Charam (2005) afirmando que um líder que tem excelência na sua execução trabalha constantemente na padronização dos produtos, processos e operações, no monitoramento de resultados desses processos comparando com suas metas e na ação corretiva das anomalias.

Bossidy e Charam (2005, p. 19) ressaltam a importância do líder para execução da estratégia,

Nenhuma empresa pode honrar seus compromissos ou adaptar-se bem à mudança a menos que todos os seus líderes pratiquem a disciplina de execução em todos os níveis. Executar é algo que faz parte da estratégia e das metas da empresa. É o elo perdido entre aspirações e resultados. Como tal, é um dos mais importantes trabalhos, se não o mais importante trabalho de um líder. Se você não sabe executar, o todo dos seus esforços como líder será sempre menor do que a soma das partes.

O entendimento do conceito de execução requer que líderes tenham em mente que a execução é uma disciplina integrante e parte da estratégia, que é a principal tarefa de um líder e deve fazer parte da cultura de qualquer organização. O mais importante é que o líder deve estar intimamente envolvido no resultado da estratégia, processos e operações e essas atividades nunca deverão ser delegadas aos demais departamentos de planejamento estratégico, recursos humanos ou finanças. O líder é o dono do processo responsável pelo resultado (BOSSIDY; CHARAM, 2005).

Schmidt (2015) afirma que a atividade mais importante de um líder é selecionar e contratar pessoas. Segundo o autor, nenhuma estratégia substitui o talento de bons profissionais na execução e enfatiza que a seleção e contratação é uma atividade que nunca deve ser delegada. Porém, em muitos casos esta atividade perde a relevância do gestor que a terceiriza para o departamento de recursos humanos. Ter os melhores em sua equipe é parte fundamental para a estratégia de pessoas, descrito por Bossidy e Charam (2005). Schmidt (2015) complementa essa visão afirmando que uma empresa que tem os melhores funcionários cria um efeito

de atratividade chamado rebanho, onde os melhores profissionais tendem a seguir uns aos outros. O desejo do candidato em trabalhar na organização é motivado em trabalhar com os melhores profissionais, independente de outros fatores como salário ou benefícios.

Um líder precisa estar em envolvimento constante com o seu pessoal e ter um conhecimento profundo sobre o negócio. A execução requer um conhecimento gerencial sobre o negócio para tomada de decisão e acompanhamento da execução. É apenas o líder que pode fazer as coisas acontecerem através do seu envolvimento pessoal na parte fundamental ou até mesmo nos detalhes da execução, pois isso é o cerne da execução não importando o tamanho da organização (BOSSIDY e CHARAM, 2005).

Bossidy e Charam (2005, p. 24) fazem uma analogia ao esporte e comparam as atividades de um líder ao de um treinador para ilustrar o comportamento esperado de um líder que tem como foco a execução,

Será que um time em qualquer esporte seria bom se o treinador passasse todo o seu tempo no escritório negociando contratos com novos jogadores, enquanto delega a tarefa do treinamento para seu assistente? Um treinador é eficiente por que está sempre observando os jogadores individual e coletivamente no campo e no vestiário. É assim que ele fica conhecendo seus jogadores e suas habilidades e como estes podem usufruir o mais cedo possível de sua experiência, sabedoria e feedback de especialista no assunto.

De acordo com Bossidy e Charam (2005) o líder precisa montar uma arquitetura de execução onde estabelece uma cultura e processo que promovem as pessoas que fazem as ações acontecerem mais rapidamente dando-lhes prêmios maiores por isso. Isso significa criar no time um senso de urgência que segue as orientações do líder que tem um entendimento abrangente do negócio. Um líder que cria essa cultura não precisa delegar as ações, apenas faz as perguntas certas para que o seu time saiba o que realmente precisa fazer. Assim ele as educa e subsidia para que pensem de uma maneira inovadora. Ao invés de sufocar os seus colaboradores, um líder que age dessa maneira ajuda o time e amplia as suas próprias habilidades.

Um líder precisa conhecer as habilidades de sua equipe para poder delegar corretamente as atividades e fazer com que as ações planejadas realmente aconteçam. E neste contexto, há diferentes tipos de desafios intelectuais. Ter uma

grande ideia ou inovação, é realizado de maneira generalista e inovadora. Transformar grandes ideias em ações executáveis é analítico e requer um grande desafio intelectual emocional e criativo. As duas atividades são importantes e requerem pessoas com habilidades específicas para sua execução e cabe ao líder saber o potencial do seu time para delegar corretamente cada uma dessas atividades (BOSSIDY; CHARAM, 2005).

Na visão de CAMPOS (2013) o papel do líder é fazer a compreensão das situações e conduzir as pessoas sob sua autoridade para as mudanças necessárias dentro da organização e frisa que neste processo há três fatores chaves para que o líder tenha êxito nos objetivos: Liderança, educação e treinamento.

Campos (2013, p. 37) relata com base em suas experiências a importância do líder na execução dos negócios,

A experiência tem mostrado que a empresa vai bem quando tem um bom líder. Numa empresa que vai bem, algumas fábricas vão bem, e outras nem tão bem. Nas fábricas que vão bem, alguns departamentos vão bem, e outros não. Tudo dependente do líder local. Uma boa liderança é sinônimo de mudanças.

Kaplan e Norton (2008) complementam os demais autores afirmando que o único elemento em comum entre as organizações executoras de estratégias bem-sucedidas é uma liderança excepcional e visionária. Em todos exemplos vencedores pesquisados na obra dos autores, o principal executivo da unidade liderou o esforço de mudança e compreendeu a importância dos empregados na execução estratégica fazendo com que todos compreendam o sentido da execução para o sucesso da estratégia.

2.1.2 Fatores determinantes para o sucesso ou fracasso da execução

Quando as empresas falham no seu cumprimento de metas e promessas a estratégia é frequentemente a culpa imposta pelos executivos. Porém, a estratégia por si só geralmente não é a única causa. Uma boa estratégia sempre dará errado se não for bem executada. Se a empresa não realizar as atividades que deveriam acontecer para suportar a estratégia ou a organização não é capaz de fazer com que as ações aconteçam, ou ambos, a estratégia fracassará (BOSSIDY; CHARAM, 2005).

Johnson (2004) cita uma pesquisa realizada pela empresa Ernest & Young afirmando que 66% das estratégias planejadas falham no momento da execução, evidenciando o desafio gerencial de ter sucesso com a execução estratégica.

Homkes, Sull e Sull (2015) destacam em sua obra cinco pontos considerados fundamentais na influência do sucesso ou fracasso de uma estratégia empresarial:

- a) Alinhamento: Mais de 80% dos gestores entrevistados afirmaram que suas metas são devidamente delimitadas, mensuráveis, específicas e com a capacidade adequada a demanda. Porém, quando questionados sobre a colaboração entre as áreas apenas 9% deste grupo afirmam ter apoio dos colaboradores de outras unidades e apenas 50% afirma que pode contar com eles na maioria das vezes.
- b) Seguir o plano: Após a elaboração do plano estratégico e com um orçamento devidamente associado, os executivos não possuem a disciplina necessária para executar o plano.
- c) Comunicação e compreensão: Muitos executivos acreditam que a comunicação excessiva da estratégia para os colaboradores é a chave de sucesso para que a execução dos planos estratégicos aconteça. Quando indagados sobre os desafios para os colaboradores compreenderem a estratégia, os gestores de nível médio indagam o excesso de iniciativas corporativas com alta prioridade e a mudança constante de discurso da direção durante a comunicação da estratégia.
- d) Cultura de desempenho e cooperação: Um dos desafios constantes em muitas organizações é a dificuldade de coordenar as atividades para execução do plano estratégico. Nos momentos de premiação, o reconhecimento é dado pelo histórico passado do colaborador e não pela coordenação das ações com as demais áreas. Reconhecer o desempenho é fundamental, porém quando ocorre às custas da coordenação pode prejudicar a execução.
- e) Intervenções do corpo diretivo: A concentração de poder e decisões no nível diretivo ajuda nas decisões de curto prazo, porém não permite que a empresa crie uma cultura de execução à longo prazo. A intervenção direta de diretores na tomada de decisões do dia a dia e no processo de execução faz com que crie um efeito de dependência e pode estimular os conflitos nas gerências de

nível médio. Esse efeito reduz a independência dos gestores na tomada de decisão e impede a criação de uma cultura orientada à resultados.

Hrebiniak (2006) elenca em sua pesquisa outros fatores que contribuem para as falhas no processo de execução da estratégia, tais como: dificuldade em gerir a mudança e reverter a resistência por parte dos membros da organização, estratégia empresarial fraca ou pobre, ausência de modelos para guiar as atividades da empresa para execução da estratégia, falta de comunicação da estratégia com os seus executores. Isso complementa a visão de Bossidy e Charam (2005) onde afirmam que executar é dispor de um conjunto de comportamento e técnicas que os executivos precisam dominar para que a empresa tenha uma estratégia competitiva diante das demais organizações.

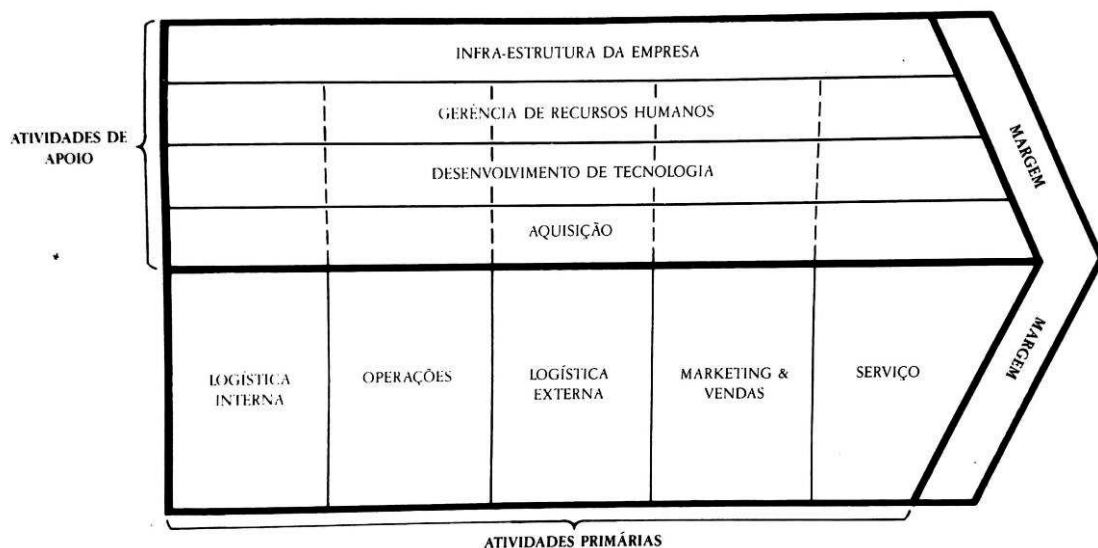
Em uma pesquisa realizada em 1996 sobre execução da estratégia foi identificado que apenas 40% das empresas vinculam o orçamento a execução da estratégia e apenas 30% condicionavam a remuneração dos empregados ao atingimento dos objetivos estratégicos. Ainda mais agravante, 85% dos executivos dedicavam menos que uma hora por mês para discussão da execução da estratégia. Sem sombra de dúvidas, se os empregados não enxergarem a estratégia por parte dos executivos não conseguiram vincular as suas atividades diárias na execução estratégica (KAPLAN; NORTON, 2008).

Em 2006, foi realizada uma pesquisa para avaliar o processo formal de execução da estratégia com 143 executivos. Dos entrevistados, 46% afirmaram que não possuem um sistema formal de controle da execução da estratégia. Destes 46% apenas 27% afirmou que sua execução estava em linha com os resultados esperados pela estratégia. Estes dados demonstram que as empresas que não possuem um processo formal de execução estratégica tendem ao fracasso de seus objetivos estratégicos. Já dos 54% dos entrevistados que afirmaram ter um processo formal de execução estratégica, mais de 70% responderam estar com a execução em linha aos objetivos estratégicos, relevando assim os conceitos de execução estratégica dos autores deste artigo (KAPLAN; NORTON, 2008).

2.2 Cadeia de Valor

Na visão de Porter (1989, p.33) “toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores”. Porter (1989) introduziu o conceito da cadeia de valor no mercado como um método de desagregar as atividades de relevância estratégica de uma empresa com o objetivo de compreender a relevância de custos e observar diferenciais competitivos em relação aos seus concorrentes. A cadeia de valor é usada para examinar as atividades realizadas por uma empresa afim de observar a relação entre as mesmas em uma busca por uma posição relativa de custos, diferenciação e o papel do escopo competitivo na obtenção da vantagem competitiva. Complementando esta visão, MAGRETTA (2012) afirma que a cadeia de valor representa a sequência de atividades realizadas por uma empresa para projetar, produzir, vender e suportar seus produtos e serviços e enfatiza que a cadeia de valor faz parte de um sistema muito maior que produz a vantagem competitiva nas organizações.

Figura 1 – A Cadeia de Valores



Fonte: Porter (1989, p. 55)

Para PORTER (1989, p. 48) “A origem da diferenciação de uma empresa está na forma como sua cadeia de valores está relacionada à cadeia de seu comprador”.

A diferenciação, portanto, origina-se da criação de valor através do impacto gerado na cadeia de valor do comprador. O valor é gerado quando uma empresa dispõe de um produto ou serviço que gera vantagem competitiva para os seus compradores. Contudo, o valor precisa ser percebido pelo comprador para que a empresa seja recompensada pelo preço-prêmio por diferenciação. Esta diferenciação precisa ser comunicada ao mercado e inserida no discurso de vendas e nos investimentos com propaganda (PORTER, 1989).

2.2.1 Atividades de valor

As atividades da cadeia de valor, denominadas atividades de valor, são divididas entre dois grupos: Atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são as que envolvem diretamente a criação do produto final da organização e sua respectiva operação, como por exemplo, atividades de venda, produção e pós-venda. Já as atividades secundárias envolvem as ações que não estão diretamente ligadas ao produto final, mas sustentam as atividades primárias e a si mesmas, como tecnologia, marketing, financeiro, entre outras, que podem ser visualizadas na figura 1 deste artigo (PORTER, 1989).

As atividades de valor constituem blocos distintos dentro da cadeia que possibilitam a construção da vantagem competitiva. O modo que as atividades são executadas combinadas com a sua economia determinarão se uma empresa possui um custo alto ou baixo em relação aos concorrentes do seu setor. Comparar a cadeia de valor de uma empresa com a de seus concorrentes expõem as diferenças que determinam a vantagem competitiva (PORTER, 1989). Complementando esta visão, Magretta (2012) afirma que dependendo do setor, algumas atividades e categorias serão mais ou menos importantes na análise da cadeia em relação ao mercado e seus concorrentes. Neste contexto, a autora enfatiza que é fundamental avaliar cuidadosamente as atividades específicas de criação de valor do setor na busca pela vantagem competitiva e propõe a análise lado a lado da cadeia de valor da empresa com a de seus concorrentes realçando as diferenças do setor.

O grau da desagregação da cadeia de valor depende da economia das atividades, da proposição da análise ou criação da cadeia de valor. Em alguns casos, desagregar a cadeia de valor de uma maneira mais detalhada expõe diferenças importantes para construção da vantagem competitiva. Em outros casos,

atividades que demonstram não ter relevância acabam agrupadas ou governadas em economias similares (PORTER, 1989).

Na visão de Porter (1989) as atividades de valor, sejam elas primárias ou de apoio, possuem três tipos de papéis que desempenham a vantagem competitiva:

- a) Diretas: Atividades que envolvem a criação de valor diretamente ao comprador, como vendas, publicidade, linha de montagem, entre outros.
- b) Indiretas: Atividades que tornam possível a execução de atividades diretas em uma base contínua, como manutenção, programação, operação de instalações, gerencia da força de vendas, administração de pesquisa, manutenção de registros do vendedor, entre outros.
- c) Garantia de Qualidade: Atividades que garantem a qualidade de outras atividades, como monitoramento, inspeção, testes, revisão, verificação, ajuste e reforma. Garantia da qualidade não é sinônimo de gerencia da qualidade, pois muitas atividades de valor contribuem para qualidade do produto ou serviço ofertado.

Para Magretta (2012) a visão de Porter sobre cadeia de valor introduzida em 1985 mudou a forma com que as organizações visualizam suas atividades e o custo em relação as mesmas. Cada atividade, seja ela primária ou de apoio, não é mais identificada como um mero custo, mas como uma etapa que obrigatoriamente deve agregar algum incremento de valor ao bem ou serviço final. Esta visão que foi algo novo há mais de 30 anos atrás atualmente é um pensamento convencional dentro das organizações.

2.2.2 Elos da cadeia de valor

Porter (1989, p. 44) introduz o conceito dos elos da seguinte maneira,

Embora as atividades sejam os blocos de construção da vantagem competitiva, a cadeia de valores não é uma coleção de atividades independentes, e sim um sistema de atividades interdependentes. As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. Estes elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de uma ou outra é executada. Por exemplo, a compra de lâminas de aço pré-cortadas de alta qualidade pode simplificar a fabricação e reduzir o refugo. Uma cadeia de lanchonetes, a regularização de campanhas promocionais pode influenciar a utilização da capacidade.

O elo é representado por uma ou mais entregas que podem ser realizadas por uma atividade de valor e que será insumo para a atividade seguinte. Desta maneira uma empresa pode encontrar uma vantagem competitiva dentro dos elos da organização, através de otimização ou coordenação. Atividades de garantia de qualidade e especificação podem garantir uma qualidade maior no processo de execução reduzindo custo com serviço ou troca de mercadorias (PORTER, 1989).

Para Porter (1989, p. 45) o todo é maior que a soma das partes, como ilustra no trecho de sua obra:

Os elos implicam que o custo ou a diferenciação de uma empresa não constituem meramente o resultado de esforço para reduzir o custo ou aperfeiçoar o desempenho em cada atividade de valor individualmente.

Complementando a visão de Porter, os autores Kaplan e Norton (2006, p. 128) ressaltam a importância da cooperação entre os elos da cadeia com uma analogia de um barco e remadores,

A administração central de grandes empresas compostas de várias unidades de negócio é como o timoneiro de um barco com oito remadores. Oito atletas motivados, fortes e bem preparados, remando sem coordenação, farão algum progresso no curso da corrida. Porém, se os esforços de cada um estiverem desalinhados e mal coordenados entre si, é possível que avancem mais lentamente que um barco menor, com apenas um remador.

A análise e otimização de uma atividade e seu impacto em todos os elos da cadeia pode ser a chave para criar uma vantagem competitiva e potencializar a cadeia como um todo. Um sistema de entrada de pedidos interativo pode aumentar a produtividade de toda cadeia pois reduz o tempo para o recebimento dos produtos solicitados e automatiza a entrada dessas informações no sistema resultando em um aumento de produtividade significativo. Os elos que envolvem essas atividades geralmente são de diferentes categorias ou de tipos diferentes fazendo com que a visualização das possíveis otimizações fique ainda mais difícil (PORTER, 1989).

Conforme PORTER (1989), a otimização dos elos na cadeia de valor pode surgir de uma série de fatores, entre eles:

- a) A mesma função desempenhada de formas diferentes: A conformidade na fabricação de um produto pode ser atingida com matéria prima de alta qualidade, especificação exata dos níveis de tolerância no processo ou de uma inspeção geral em todos os produtos fabricados.

- b) O custo ou desempenho do processo em atividades diretas melhorado por esforços em atividades indiretas: Aumentar o número de manutenções em máquinas pode resultar em menos problemas de fabricação, otimizar as entregas pode reduzir os custos com logística.
- c) Atividades executadas dentro de uma empresa reduzem a necessidade de demonstrar, explicar ou prestar assistência técnica a um produto no campo: Inspeccionar toda a produção pode reduzir o custo de serviços em campo.
- d) Funções de garantia de qualidade podem ser desempenhadas de formas diferentes: Inspeccionar a matéria prima na entrada pode ser um substituto para inspeção de produtos ao final do processo de fabricação.

Custos mais elevados em um processo de organização e manutenção fabril podem resultar em custos mais baixos nas operações de vendas ou prestação de serviços. Esta comparação de custos geralmente não é medida ou comparada sistemicamente principalmente em empresas com estrutura por departamentos. Dada a dificuldade de reconhecer e administrar os elos, empresas que realizam esta análise frequentemente produzem uma vantagem competitiva em seu processo de execução. Normalmente existem muitos elos na cadeia de valores e a estrutura organizacional não oferece mecanismos para coordená-los ou otimizá-los. Uma estrutura organizacional que corresponde a cadeia de valor potencializa a habilidade de identificar uma vantagem competitiva e cria uma empresa que seja capaz de sustenta-la (PORTER, 1989).

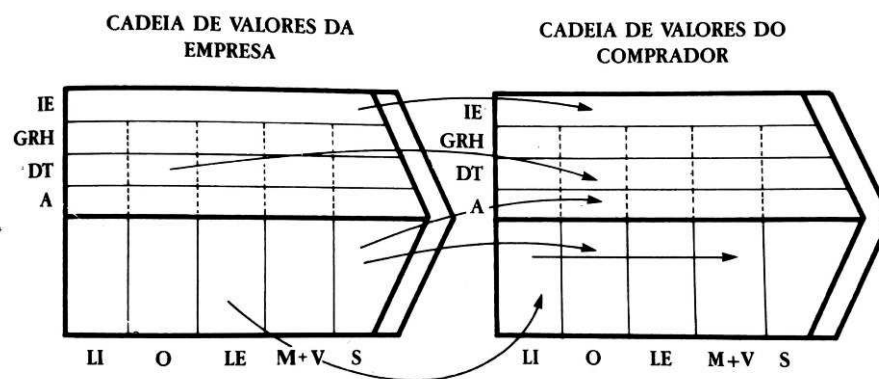
2.2.3 Valor para o comprador

Para Porter (1989) a estratégia competitiva é a busca por uma posição competitiva em uma indústria ou segmento de mercado, onde inevitavelmente haverá concorrência visando estabelecer uma posição para obter lucro de maneira sustentável contra os demais concorrentes presentes no segmento de atuação. Já uma vantagem competitiva surge da maneira como a empresa provê valor para o seu comprador e o custo para gerar este valor precisa ser inferior ao valor pago pela aquisição do produto ou serviço. A percepção de valor do comprador é representada pela diferença entre o quanto ele está disposto a pagar pelo produto ou serviço

prestado por uma empresa e o custo do serviço e a diferenciação por benefícios. Em uma concorrência o comprador pode optar pela compra de um produto ou serviço mais caro, porém com benefícios exponencialmente superiores ao concorrente com custo mais baixo. Mais do que a apresentar uma proposta de valor, é necessário sustenta-la para o comprador e mantê-la gerando resultados satisfatórios. Neste ponto Porter (1989) afirma que a satisfação do comprador é a chave de sucesso para uma empresa obter lucro e este deve ser o ponto central da execução estratégica. As empresas precisam estar dispostas a pagar o valor para um produto que seja acima dos custos de produção para que o negócio sobreviva e seja sustentável.

Para Porter (1989) a cadeia de valores do comprador determina como o produto adquirido irá interagir com os elos da cadeia e como de fato será utilizado dentro das atividades do comprador. Uma empresa cria valor para o seu comprador através de dois mecanismos: reduzindo custos seu comprador ou elevando o seu desempenho. Assim, o valor criado por uma empresa para o seu comprador é determinado pelo conjunto total de elos entre a cadeia de valores da empresa e a cadeia de valores do seu comprador, como mostra a figura abaixo:

Figura 2 – Elos representativos entre a cadeia de valor entre empresa e e comprador



Fonte: Porter (1989, p. 60)

Magretta (2012, p. 90) traz pontos relevantes sobre a criação de valor para o comprador através da cadeia de valores:

Uma proposição de valor distintiva não se converterá em uma estratégia significativa, a menos que o melhor conjunto de atividades a entrega-la seja diferente daquelas desempenhadas pelos concorrentes. Essa lógica é simples e irrefutável: “Se não fosse esse o caso, cada competidor poderia satisfazer as mesmas necessidades e não haveria nada único e valioso a respeito de posicionamento”.

De acordo com Porter (1989) qualquer coisa que uma empresa possa fazer para reduzir os custos com o uso dos produtos para o comprador, ou reduzir qualquer custo dentro da cadeia de valor do comprador, pode se tornar uma base potencial para diferenciação.

Uma empresa pode ser melhor em executar a mesma configuração de atividades, ou escolher uma configuração diferente de atividades em comparação aos seus concorrentes. No entanto, atingir o ápice da eficiência operacional não proporciona uma vantagem competitiva sustentável. Assim que uma empresa estabelece uma nova melhor prática é natural que seus concorrentes copiem o modelo e atinjam o mesmo patamar de desempenho. As soluções genéricas tendem a se espalhar rapidamente e difundem-se com rapidez (MAGRETTA, 2012).

Para PORTER (1989) uma empresa só pagará um preço diferenciado se houver valor percebido no produto adquirido, não importa o quão real seja o valor, precisará ser percebido na cadeia de valor do comprador. Uma empresa que apresenta um valor modesto, mas o sinaliza com eficiência para os seus clientes pode cobrar um preço mais elevado que uma empresa que apresenta uma proposta com maiores ganhos, mas não sinaliza o comprador de maneira eficiente

Em contrapartida desta abordagem, Hax e Wilde II (2001) buscam comprovar que a proposição de valor e sua estratégia podem nascer de outros fatores que não sejam apenas custo ou diferenciação. Os autores afirmam que existem três fatores que podem contribuir para estratégia e proposta de valor para comprador:

- a) *Lock-in* no sistema
- b) Soluções totais para os clientes
- c) Melhor produto

A estratégia de melhor produto oferece uma abordagem parecida com a de Porter (1989) com as formas tradicionais de competição em baixo custo ou diferenciação. Na estratégia de soluções totais, buscam-se um conjunto de soluções que abrangente que atenda todas as necessidades de um comprador em um nicho

de atuação e um relacionamento próximo com seus compradores. Já a estratégia de *lock-in* foca não só no produto ou comprador, mas sim nos demais agentes do setor que contribuem para proposição de valor para o comprador. O foco deste modelo, denominado Delta, tangencia não apenas a competição entre concorrentes elencada por Porter (1989) mas sim na completa amarração entre clientes, fornecedores, concorrentes, substitutos e complementadores. Nesta perspectiva a amarração pode gerar lealdade por parte de seus compradores.

A proposição de valor e a cadeia de valor são intimamente ligadas. A proposição de valor concentra-se na forma externa que o produto ou serviço é percebido pelo cliente. Já a cadeia de valores concentra-se na visão interna das operações que sustentam a proposição de valor. Para conquistar uma vantagem competitiva alinhada com a proposição de valor da empresa, deve-se obter um valor distintivo em uma cadeia de valor distintiva, realizando as atividades de maneira diferente de seus concorrentes ou realizar atividades similares de maneiras diferentes (MAGRETTA, 2012).

3 MATERIAL(IS) E MÉTODOS

Neste capítulo será apresentado o método de pesquisa aplicado e a proposta para condução da pesquisa.

3.1 Metodologia Design Science Research

As metodologias de pesquisa tradicionais utilizadas para pesquisas de ciências sociais e naturais visam explorar, descrever ou prever fenômenos e suas relações. Entretanto, quando o desejo do pesquisador é criar um novo projeto, realizar uma criação de valor agregado, criar um novo artefato ou realizar pesquisas voltadas para resolução de problemas e otimização de resultados, a utilização de métodos tradicionais podem ser precários e apresentar limitações para realização da pesquisa. Com isso, é recomendado o uso do *design science research* que traz um novo paradigma epistemológico para condução de pesquisas (DRESCH, 2015). Entre as principais críticas aos meios tradicionais de pesquisa podemos citar:

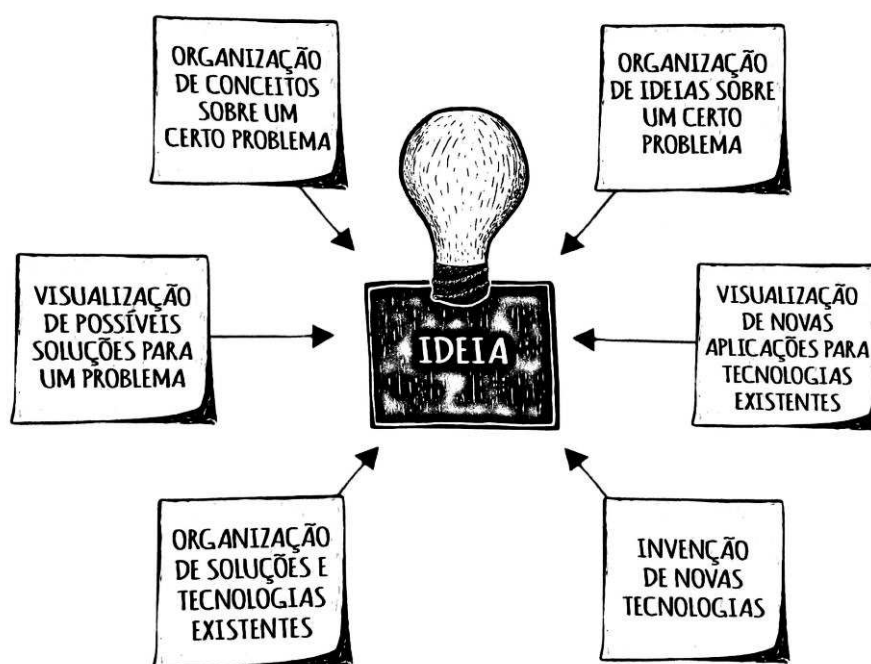
- a) **A aplicabilidade dos meios tradicionais ao mundo artificial criado pelos seres humanos:** O mundo em que vivemos é mais artificial do que natural se fazendo necessário uma ciência que se ocupe com o artificial (SIMON, 1996);
- b) **A pesquisa e desenvolvimento para tecnologias que ainda não existem:** As ciências tradicionais não se preocupam com o projeto ou estudo de sistemas que ainda não existem (MARCH E SMITH, 1995);
- c) **Interação entre pesquisa e observador:** Uma adequada construção de conhecimento deve ocorrer a partir do processo de pesquisa, incluindo a interação entre o objeto e observador, contrariando modelos tradicionais (VAN AKEN, 2004).

Neste contexto, o *design science research* é modelo de pesquisa que visa a realização de mudanças em um determinado tema a fim de transformar as situações em busca da sua melhoria. As mudanças elencadas em pesquisa são feitas pelo homem que aplica o seu conhecimento para melhorar ou criar artefatos que ainda não existem (DRESCH, 2015).

Para Simon (1996) o *design science research* trata a ciência de tudo que é artificial, ou seja, algo que foi produzido ou inventado pelo homem ou que sofre intervenções a partir deste. O autor cita como exemplo de criações artificiais a economia, máquinas, organizações ou até mesmo a sociedade.

Segundo Aken (2011) os estudos realizados com esta metodologia podem ser aplicados para prescrição de soluções e métodos em sistemas complexos já existentes. Uma ciência que tem como objetivo a prescrição de uma solução pode auxiliar na redução da lacuna entre teoria e prática. Dresch (2015) complementa afirmando que o *design science research* possui uma aplicabilidade ampla para criação de projetos, resolução de problemas e até mesmo construção e aprimoramento de teorias. A origem da motivação da pesquisa pode originar-se das mais diversas vertentes, como mostra a figura a seguir:

Figura 3 – Origem da motivação da pesquisa



Fonte: Dresch (2015, p. 125)

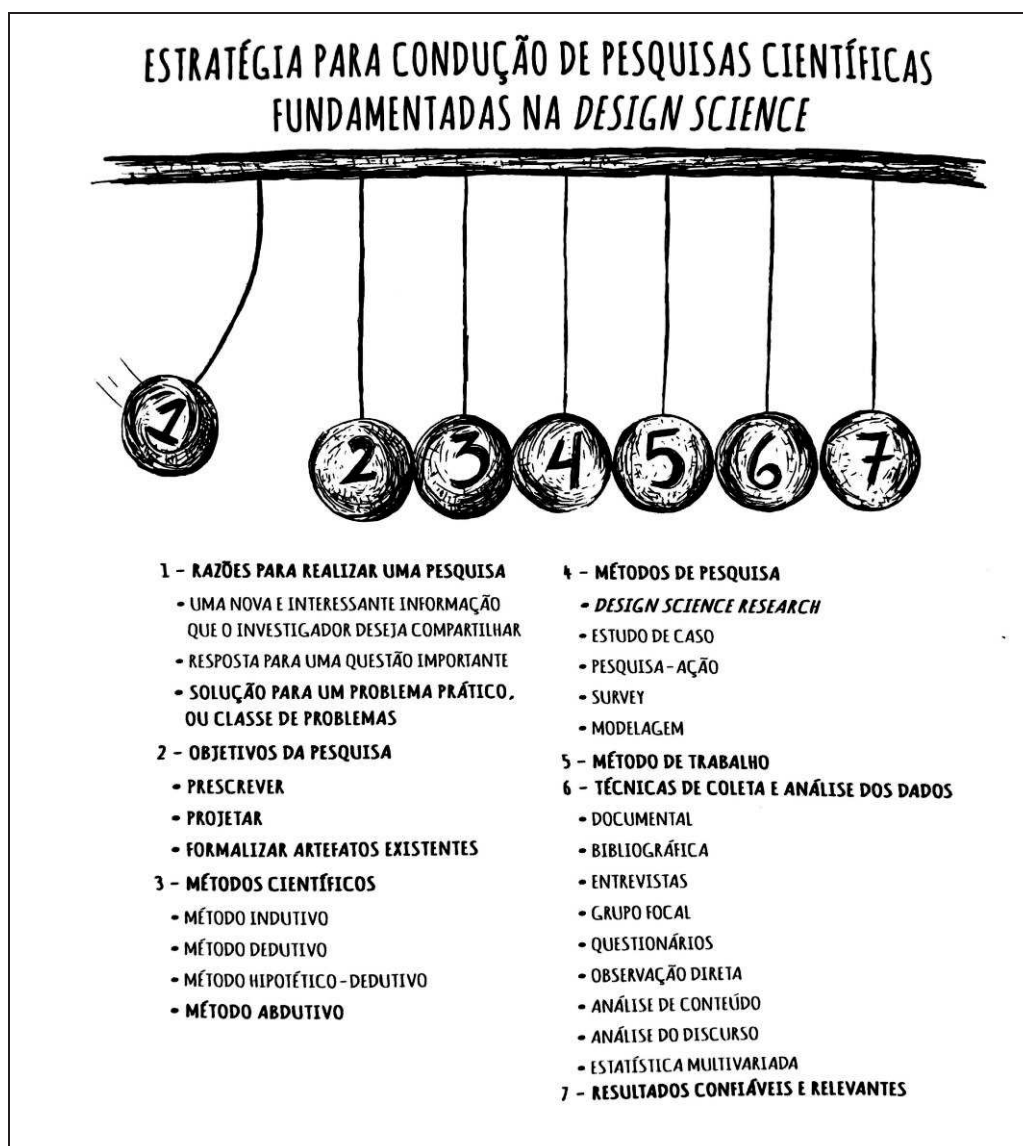
3.1.1 Conceitos fundamentais

Dresch (2015), sintetiza os cinco principais conceitos da metodologia, como mostra a seguir:

- a) **Conceito de *Design Science*:** Ciência que prega a consolidação de conhecimentos para a criação, aprimoramento, e melhoria em projetos ou sistemas complexos resolvendo problemas ou criando de novos artefatos para resolução de um objetivo.
- b) **Artefato:** Algo construído pelo homem que realiza a interface do ambiente interno e externo de um determinado sistema.
- c) **Soluções Satisfatórias:** Soluções aderentes ao contexto de pesquisa. As soluções devem ser viáveis de implementação e não necessariamente ótimas.
- d) **Classe de Problemas:** Organização de um conjunto de problemas práticos ou teóricos que contenha artefatos úteis para ação das organizações.
- e) **Validade Pragmática:** As pesquisas realizadas com o *design science research* devem possuir uma validade pragmática. Esse conceito consiste em assegurar que a solução proposta para resolver um problema pesquisado seja realmente resolvido e que o trabalho do pesquisador tenha uma validade científica e de fato funcione. Além disso, a validade pragmática visa atender outras questões como a relação custo benefício da solução proposta na pesquisa, se ela atende os requisitos do ambiente proposto para mudança e os desejos dos interessados na proposta de mudança ou criação.

Nesta linha, a autora demonstra figura abaixo, baseado nos conceitos centrais da metodologia, a estratégia sugerida para condição de uma pesquisa científica aplicada com a metodologia:

Figura 4 - Estratégia para condução de pesquisas fundamentadas na Design Science

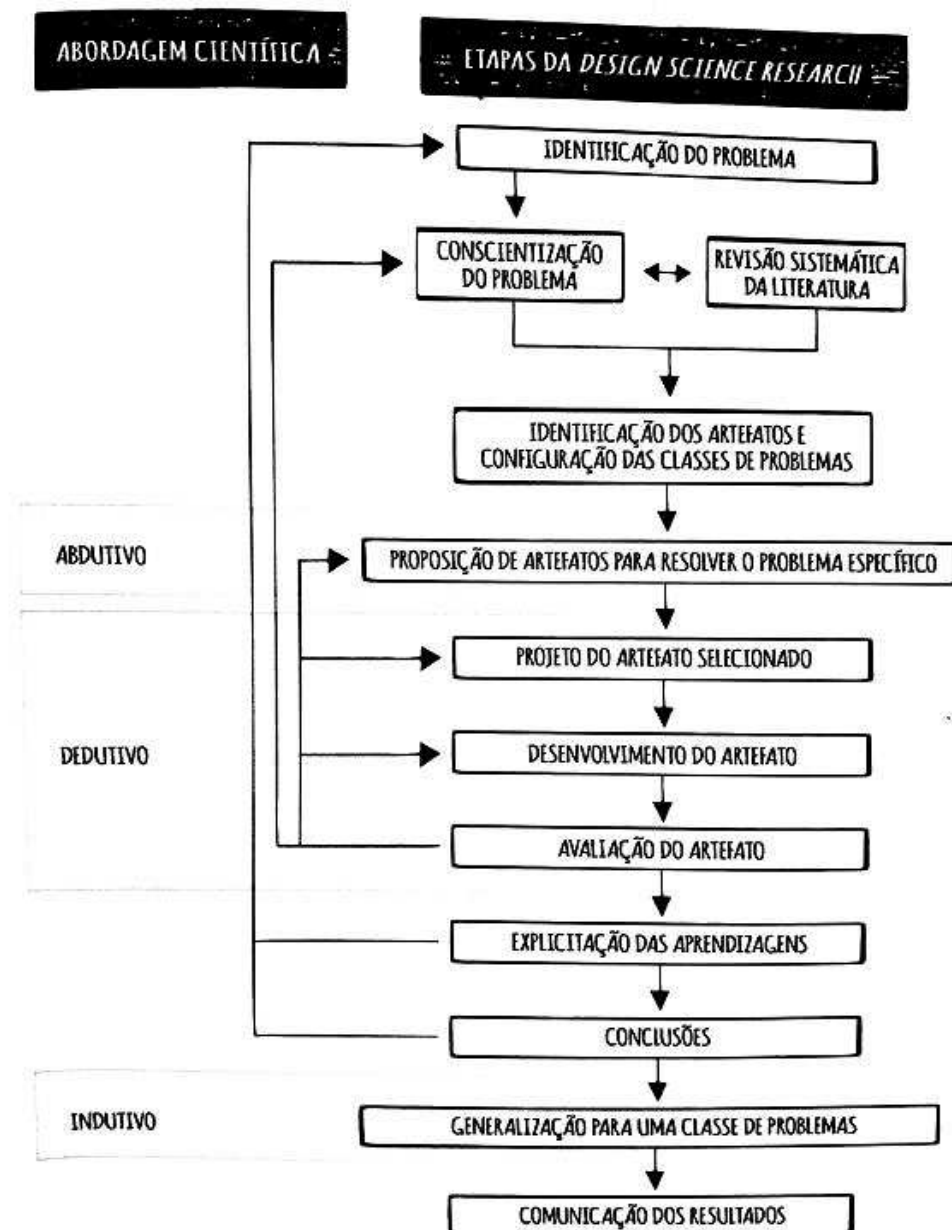


Fonte: Dresch (2015, p. 129)

3.1.2 Proposta para condução da pesquisa utilizando *design science research*

Em sua obra, Dresch (2015), realizou uma pesquisa de diversos autores que escreveram metodologias sobre o *design science research*. Baseado na síntese destes autores, Dresch (2015) elaborou um processo com 12 passos para condução de pesquisas, como mostra a seguir:

Figura 5 - Método proposto para condução da design science research



Fonte: Dresch (2015, p. 132)

- a) **Identificação do problema:** Etapa inicial da pesquisa onde o pesquisador define um problema a ser resolvido, a criação de um novo projeto, encontrar uma resposta científica e pragmática sobre uma questão relevante ou solucionar um problema conhecido.
- b) **Conscientização do problema:** Etapa onde o pesquisador explora o problema identificado com informações sobre o ambiente interno e externo que giram em torno da problemática. O objetivo principal desta etapa é

identificar as frentes do problema estudado para que a definição dos requisitos seja clara e os artefatos criados pelo pesquisador tenham o devido sucesso na resolução do problema.

- c) **Revisão da literatura:** Fase que o pesquisador se aprofunda no tema buscando embasar de maneira literária a relevância da pesquisa, a proposta de artefatos que serão criados, a justificativa de uso de um artefato e o embasamento técnico para realização do estudo.
- d) **Identificação dos artefatos e configuração das classes de problemas:** Nesta etapa será definida as classes de problemas, conceitualmente explicadas no item anterior deste artigo, e os artefatos que serão gerados para resolução do problema. Caso o pesquisador use um artefato já existente, a pesquisa deverá ser feita para comprovar a eficácia do mesmo para resolução do problema.
- e) **Proposição de artefatos para resolução do problema:** O pesquisador irá adaptar os artefatos elencados na etapa anterior para se moldarem ao problema de pesquisa considerando o contexto que o mesmo será inserido. Esta etapa envolve um processo criativo e usa conhecimentos prévios estudados pelo pesquisador.
- f) **Projeto do artefato selecionado:** Nesta etapa o pesquisador deverá descrever todas atividades necessárias para construção do artefato e os resultados esperados com a construção do mesmo.
- g) **Desenvolvimento do artefato:** Nesta etapa como já diz o nome o pesquisador coloca em prática a execução do projeto planejado na fase anterior da pesquisa.
- h) **Avaliação do artefato:** Neste momento o pesquisador revisa se os requisitos do artefato foram de fato desenvolvidos conforme o previsto no projeto.
- i) **Explicitação das aprendizagens:** Considerando o êxito dos artefatos construídos, o pesquisador deverá garantir que o mesmo gere um processo de aprendizagem e possa servir como base de conhecimento para futuras consultas.
- j) **Conclusões:** Formalizada a conclusão do projeto, elenca-se os benefícios atingidos e as limitações da pesquisa realizada.
- k) **Generalização para uma classe de problemas e comunicação dos resultados:** Este processo permitirá que o conhecimento gerado na pesquisa

seja aplicado em outros problemas. Sugere-se que o pesquisador realize a classificação de maneira genérica e indutiva permitindo que a pesquisa seja encontrada para avanço de conhecimento em *design science*. Por fim, é fundamental a comunicação dos resultados através de publicações em revistas setoriais, seminários, congressos, etc.

4 RESULTADOS

Neste capítulo será abordada a caracterização da empresa em que foi aplicado o estudo, denominada empresa Alfa, e o resultado da pesquisa aplicada. Por motivos de sigilo o nome da empresa não será divulgado neste artigo.

4.1 Caracterização da empresa Alfa

A Alfa é uma multinacional brasileira fundada em 1998 que desenvolve soluções (software e serviços) para a sincronização da cadeia de suprimentos. Possui milhares de empresas conectadas à sua malha de negócios em todo o mundo. É a única do segmento de software que oferece soluções de ponta a ponta, desde a produção até o consumidor final, passando pela distribuição e logística. Atualmente, possui em sua rede mais 100 varejistas, entre eles nove dos dez maiores do Brasil.

Especialista nacional, atende pequenas, médias e grandes empresas através de uma plataforma exclusiva e completa. A Alfa sincroniza a cadeia de suprimentos de indústrias, distribuidores, operadores logísticos, varejos, instituições financeiras e Governo usando tecnologias inovadoras como *Cloud Computing*, *Big Data*, *Mobile* e *Social Business*. Sua vantagem competitiva decisiva foi identificada como “sincronização inteligente da cadeia de suprimentos”.

Por atuar em um segmento bastante amplo (cadeia de suprimentos) e para um público muito heterogêneo (empresas de todos os portes e segmentos de negócio), a Alfa depara-se com uma grande quantidade de concorrentes, para cada uma das suas soluções e para cada grupo de clientes. Em alguns mercados / produtos, a NeoGrid é líder. Em outros, é desafiante. Existe uma dificuldade de posicionamento entre excelência operacional, para as soluções de Integração, em que os preços são menores e a concorrência mais acirrada em função da padronização das soluções de mercado e intimidade com o cliente, para as soluções de Planejamento e Reposição, de maior valor agregado e maior preço.

Este artigo foca na unidade Beta que trabalha com as soluções de integração voltadas para o segmento financeiro para projetos de software como serviço. As empresas usuárias pagam um valor mensal para uso das soluções implementadas

para integrar a troca eletrônica de mensagens com instituições financeiras. O objetivo geral da solução é a realização de transações de maneira eletrônica por uma solução de EDI – *Electronic Data Interchange* com funcionalidades que ajudam no aumento de produtividade e redução de custo operacional das empresas. Transações de pagamentos, emissão de cobrança e recebimento de extratos, são algumas que as empresas usuárias desta solução podem realizar eletronicamente através da solução da empresa Alfa diretamente do seu ERP - *Enterprise Resource Planning* sem a necessidade de realizá-las através de um *Internet Banking* ou em uma agência bancária.

4.2 Execução da Pesquisa

Baseado no método proposto e no cenário da empresa Alfa, a pesquisa foi conduzida através das etapas elencadas no método *design science research* demonstradas a seguir.

4.2.1 Identificação do Problema

A questão pesquisa foi formulada pelo autor do artigo baseado no contexto empresarial e na dificuldade da empresa Alfa dentro da unidade de negócio Beta, no qual o autor do artigo está inserido, em atingir suas metas e objetivos. Neste contexto, a busca deste trabalho é criar um método que aumente o grau de sucesso da unidade Beta da empresa Alfa orientando a busca pelos objetivos estratégicos através do monitoramento dos processos da cadeia de valor.

4.2.2 Conscientização do Problema:

Para elevar o conhecimento sobre tema, foram realizadas pesquisas nos documentos do planejamento estratégico, resultado financeiro e operacional, governança corporativa e pesquisa de clima da companhia objeto deste trabalho, seguindo a linha proposta por Bossidy e Charam (2006) da importância dos três pilares fundamentais para execução: Estratégia, pessoas e operações. Além disso,

foi realizado um workshop com os líderes de equipe da unidade Beta com a ideia de identificar as dificuldades da unidade em atingir os resultados esperados na estratégia da companhia. No workshop, foram identificadas as seguintes dificuldades elencadas pelos líderes:

- a) As atividades do dia a dia não possuem vínculo com a estratégia.
- b) Não há cooperação entre as áreas para atingimento do objetivo final da companhia.
- c) Os líderes têm a impressão que o número de cancelamentos de contrato é alto e está afetando o resultado da companhia.
- d) A empresa Alfa não possui um método de execução que oriente os colaboradores a estratégia.

Com base nos levantamentos realizados no workshop, foi realizada uma pesquisa na documentação disponível na intranet da empresa Alfa para suportar os itens levantados:

- a) **Resultado financeiro:** A unidade Beta está 95% em linha com o resultado financeiro da companhia, mas as projeções do segundo semestre possuem uma tendência de queda para 82,70%. Ao contrário da opinião dos líderes, o número de cancelamentos de contrato está abaixo do previsto em orçamento.
- b) **Pesquisa de clima:** Segundo dados levantados na pesquisa de clima de 2015, os funcionários da unidade Beta não percebem as atividades do dia a dia com vínculo na execução da estratégia empresarial.
- c) **Cadeia de valor:** A cadeia de valor está disponível para consulta na *intranet* da companhia, mas, segundo a área de governança corporativa, não é usada para monitoramento da estratégia, o que dificulta a cooperação entre as áreas.

4.2.3 Identificação dos artefatos e configuração das classes de problemas

Com base na coleta de dados anterior, foi definido em conjunto dos demais líderes de equipe da unidade Beta os artefatos que serão usados na execução da pesquisa para resolver a questão problema. Os artefatos escolhidos foram a cadeia de valor da empresa Alfa (já existente na documentação de governança da companhia) e um painel de indicadores que será criado pelos participantes da pesquisa. Nesta etapa, ressalta-se a importância da execução da estratégia

orientada pelo monitoramento da cadeia de valor descrita por Porter (1989) e elencada neste artigo.

4.2.4 Projeto do artefato selecionado

Nesta etapa o autor deste artigo em conjunto com os demais líderes da empresa Alfa elencou os requisitos para construção do artefato de indicadores para monitoramento do resultado da unidade Beta orientada pela cadeia de valores. Para realizar tal criação, foi usado o conceito de Goldratt (2014) considerando os indicadores necessários e suficientes para atingir os objetivos estratégicos da empresa Alfa com foco exclusivo nas restrições e orientadas pela cadeia de valor de Porter (1989). Abaixo, seguem a lista de indicadores e o modelo orientado pela cadeia de valor:

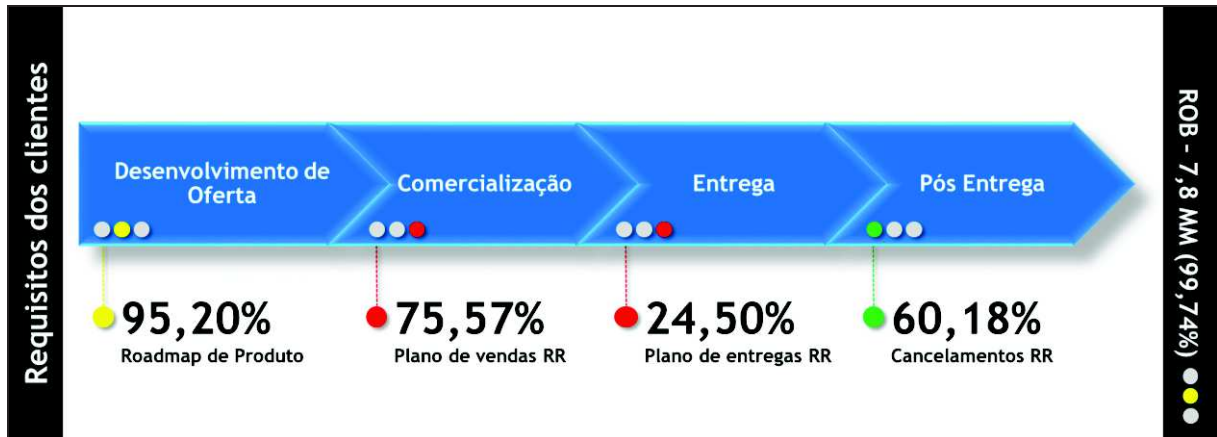
Figura 6 – Indicadores de monitoramento da cadeia de valor

Indicador	Frequência de Medição	Unid. de Medida	Meta
Receita operacional bruta com dedução dos cancelamentos	Mensal	R\$	7.829.283
Receita operacional bruta com dedução dos cancelamentos da operação Caixa Econômica Federal	Mensal	R\$	3.180.000
Percentual de execução do roadmap estratégico de produto	Trimestral	%	90%
Percentual de execução do plano de vendas	Mensal	%	100%
Oportunidades fechadas por motivo	Trimestral	R\$	
Oportunidades ganhas e perdidas por produto	Trimestral	R\$	
Funil de Vendas por Produto (em R\$)	Mensal	R\$	
Funil de Vendas por temperatura das oportunidades (em R\$)	Mensal	R\$	
Percentual de execução do plano de entregas	Mensal	%	100%
Estoque de receita recorrente por produto (em R\$)	Mensal	R\$	
Projeção de entregas (em R\$) de receita recorrente e setup	Mensal	R\$	
Cancelamentos de contrato	Mensal	%	100%

Fonte: Autor

Os indicadores em cinza são considerados os principais itens que serão monitorados para avaliar o desempenho de cada um dos processos de negócio da cadeia de valor. Os que estão em branco serão itens de controle que suportarão a análise do indicador. Abaixo, o modelo proposto com o desempenho de cada um dos processos da cadeia de valor em percentual a meta de cada processo de negócio:

Figura 7 – Cadeia de valor e o resultado dos seus indicadores



Fonte: Autor

4.2.5 Desenvolvimento do artefato

Nesta etapa, o autor em conjunto com os líderes de equipe da unidade Beta e o apoio da área de governança corporativa da empresa Alfa desenvolveram o artefato para monitoramento de indicadores orientado pela cadeia de valor. O processo consiste em cada um dos líderes de equipe ser responsável pela medição do indicador e análise dos dados, com base nos requisitos levantados, para uma avaliação mensal da execução da estratégia, como mostra a figura a seguir:

Figura 8 – Rotina de acompanhamento da cadeia de valor e líderes responsáveis



Fonte: Autor

O processo e rotina de acompanhamento será realizado mensalmente onde todos os líderes deverão obrigatoriamente até o quinto dia útil coletar, analisar e comentar os indicadores pertinentes a cada processo de negócio e apresenta-lo na reunião de monitoramento de resultados marcada para o décimo dia útil de cada mês. Além disso, cada líder de equipe repassa os dados da unidade para seus respectivos times, garantido que todos façam parte da estratégia e haja cooperação entre todos os níveis da unidade.

Este modelo ajudará na cooperação entre todos os elos da cadeia, seguindo os coiceitos de cooperação trazidos por Kaplan e Norton (2006) e Homkes, Sull e Sull (2015) além de garantir que o processo de execução da estratégia vigente aconteça orientado a cadeia de valor, seguindo a linha de Porter (1989) e Bossidy e Charam (2005).

4.2.6 Avaliação do Artefato

Nesta etapa, o autor submeteu o artefato aos testes necessários para avaliar se as projeções realizadas apoiariam a unidade Beta a atingir os resultados

esperados. De acordo com a visão dos líderes e do autor, os artefatos para indicadores e cadeia de valor foram atingidos com sucesso aumentando significativamente o percentual de receita projetada para o ano corrente que será abordado no próximo capítulo. Mesmo assim, o modelo foi repassado para o corpo diretivo da companhia que até o fechamento deste artigo não deu retorno sobre a pesquisa realizada. As demais etapas que fecham a pesquisa estarão descritas no capítulo de conclusão deste artigo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados coletados na pesquisa e da montagem dos artefatos do projeto, concluiu-se que o método proposto para monitoramento da execução estratégica orientada pela cadeia de valor teve êxito em aumentar o grau de entendimento dos líderes e colaboradores da unidade Beta da empresa Alfa sobre o processo de execução estratégica e garantir o sucesso da estratégia vigente. Os colaboradores conseguiram com o trabalho proposto obter uma percepção mais clara do vínculo de suas atividades com a estratégia vigente da companhia, baseado no feedback positivo dado ao pesquisador sobre o tema. Além disso, a relevância do trabalho mostrou que há um gargalo dentro do processo produtivo de entrega de projetos da unidade que precisa ser trabalhado, e não a questão de cancelamentos de contrato elencada pelos líderes durante a fase de conscientização do problema. Seguindo a linha de Goldratt (2014) onde a empresa deve trabalhar suas melhorias com foco nas restrições do sistema, todos os esforços em planos de ação devem priorizar a retirada do gargalo para que toda a cadeia de valores ganhe uma performance melhor de maneira sustentável. Durante a pesquisa, os líderes perceberam que a cooperação entre as áreas para reduzir os gargalos tem o poder de potencializar o resultado da companhia como um todo, mesmo que o resultado individual da sua área em algum momento fosse prejudicado, enaltecendo os conceitos de Homkes, Sull e Sull (2015) presentes na revisão da literatura.

Antes da execução da pesquisa, as projeções de resultado da unidade eram de 82% em relação receita operacional orçada para o fechamento do ano vigente. Com a execução da pesquisa orientada pela cadeia de valor, percebeu-se que, se os participantes dos demais processos de valor trabalharem em cooperação em planos de ação para melhorar a performance do processo de entrega, o resultado da cadeia aumenta de maneira exponencial com uma projeção de fechar em 96,5% do orçamento realizado para 2016. Para tal resultado, foi elaborado em conjunto dos líderes a recomendação de planos de ação baseado nas seguintes premissas:

Figura 9 – Ações recomendadas para plano de ação

AÇÕES RECOMENDADAS PARA PLANO DE AÇÃO

ELABORAR PLANO DE AÇÃO PARA O TIME DE SERVIÇOS: SE ENTREGARMOS TODAS AS FASES DE FATURAMENTO DE ACORDO COM O PLANEJAMENTO FICAREMOS 96,5% EM LINHA COM A RECEITA PLANEJADA

DEFINIR OFERTAS DE “GAMA” E “DELTA”: AMBOS POSSUEM POTENCIAL, PRECISAM DE AJUSTES E NÃO FORAM DEVIDAMENTE EXPLORADOS.

AÇÕES COMERCIAIS: DEFINIR PLANO DE AÇÃO PARA AS 10 MAIORES OPORTUNIDADES QUENTES E MUITO QUENTES, CAMPANHA PARA AUMENTO DO FUNIL DE VENDAS COM EDI FINANCEIRO E GERENCIADOR.

MAPEAR RISCOS DE CANCELAMENTO DE CONTRATO: TEMOS CLIENTES POTENCIAIS DE CANCELAMENTO. MONTAR AÇÕES DE RETENÇÃO (LEADER, GAFISA, CAMIL, ENTRE OUTROS).

Fonte: Autor

As ações solicitadas para o plano de ação obedecem uma ordem de prioridades elencada de acordo com as restrições da cadeia de valor. O primeiro ponto é um plano de ação para o time de serviços que está com a meta muito abaixo do esperado tornando-se o gargalo do sistema (e deverá ser a prioridade dos gestores). Posterior a isso, no processo comercial que está um pouco abaixo das metas, definiu-se duas ações que precisam de planos de ação: Remodelagem de determinadas ofertas para o mercado e acompanhamento das maiores oportunidades da unidade Beta. Estes por sua vez farão com que a área comercial se mantenha em linha com as projeções e que as vendas não impactem no segundo semestre do ano vigente e no estoque de projetos para o ano seguinte, fundamental para sustentabilidade financeira da companhia para o próximo ano fiscal. Por fim, em última prioridade, elaborar planos de retenção para clientes específicos com potencial de cancelamento de contrato. A meta de cancelamentos está em linha com o orçado, mas para que permaneça neste modelo precisa ser monitorada. Estas ações darão a cadeia de valores da empresa Alfa um nível superior de performance para os processos e deixarão a unidade Beta muito próxima do orçamento de receita planejado para o ano vigente.

Portanto, conclui-se que, com base nos artefatos construídos e monitorados dentro deste trabalho, que a cooperação entre todos os participantes da cadeia de

valores é fundamental para elevar o grau de sucesso da empresa Alfa, e que subordinar tudo e a todos a restrição ou gargalo imposto pelo sistema, fará com que a cadeia de valor inteira possa performar de uma maneira melhor e atingir os resultados esperados.

REFERÊNCIAS

BOSSIDY, L. CHARAM, R. Execução: a disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005

CAMPOS, V. F. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. 9ª edição. Nova Lima: Editora Falconi, 2013

DRESCH, A.; LACERDA, D. P., JÚNIOR, J. A. V. A.; Design Science research: Método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia, Porto Alegre: Bookman, 2015

GIANESI, G.N. Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente, São Paulo: Atlas, 1996.

GOLDRATT, Eliyahu M; COX Jeff. A Meta - um processo de melhoria contínua. Rio de Janeiro: Nobel, 2014

GOSLING, J.; MINTZBERG, H. As cinco mentes de um executivo, Harvard Business Review, p.40-49, nov. 2003.

HARVARD BUSINESS REVIEW. São Paulo: RFM Editores, v. 93, n. 03, mar. 2015

HAX, Arnold; WILDE II, Dean. The delta Model project: discovering new sources of profitability in a networked economy. Ney York: Palgrave, 2001.

HOMKES, R; SULL, D; SULL, C. Por que a execução da estratégia falha e o que fazer a respeito. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/por-que-a-execucao-da-estrategia-falha-e-o-que-fazer-a-respeito/>>. Acesso em: 23 Fev. 2016.

HREBINIAK, L. G. Obstacles to effective strategy implementation. Organizational Dynamics, [S.], v..35, n. 1, p. 12-31, 2006

JOHNSON, L. K. Execute your strategy: without killing it. Harvard Management Update, [S.1.], v.9, n. 12, p. 3-5, Dec.2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MAGRETTA, Joan; Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia. São Paulo: HSM Editora, 2012

MARCH, S. T.; G. F. Design and natural science research on information technology. Decision Support Systems, v.15, p. 251-266, 1995

MINTZBERG, H. etl al. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior, Rio de Janeiro, Elsevier, 1989

SCHMIDT, E; ROSENBERG, J. Como o Google funciona. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2015.

SIMON, H. A. The sciences of the artificial. 3th ed. Cabridge: MIT Press, 1996

VAN AKEN J. E. Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for field-tested and grounded technological rules. *Journal of Management Studies*, v.41, n.2, p-219-246, 2004

VAN AKEN J. E. The research design for design science research in management. Eindhoven: [s.n.], 2011