

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS

RONI LEMOS DA COSTA

A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO ALAVANCADORA DE  
COMPETITIVIDADE NA CADEIA DE VALOR DA INDÚSTRIA DE BENS DE  
CONSUMO – UM ESTUDO DE CASO

PORTO ALEGRE

2013

Roni Lemos da Costa

A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO ALAVANCADORA DE  
COMPETITIVIDADE NA CADEIA DE VALOR DA INDÚSTRIA DE BENS DE  
CONSUMO – UM ESTUDO DE CASO

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Oscar R. Kronmeyer Filho

Porto Alegre

2013

## **AGRADECIMENTOS**

Apresento nesta página o meu agradecimento a todas as pessoas que me ajudaram no desenvolvimento desta dissertação, desde aqueles que me ensinaram tudo o que aqui exponho.

Aos professores pelos ensinamentos transmitidos durante as aulas, e aos colegas da turma de Mestrado / 2011 pelas animadas conversas nos intervalos das aulas e, principalmente, pela troca de experiências formadas por esse grupo que sempre esteve compartilhando e contribuindo entre todos os integrantes.

Ao meu Deus e minha família, filhos Sandro, Jean Felipe, Nátally e Anderson. Aos meus irmãos e ao meu pai pelo apoio e compreensão das minhas decisões e incentivos nos momentos difíceis. Em especial, à minha querida Ângela Petry Von Hohendorff, que sempre esteve ao meu lado incentivando e dividindo a compreensão e seu conhecimento para a construção deste trabalho.

Aos amigos do trabalho pelo companheirismo nos momentos sérios e descontraídos.

E, especialmente, quero agradecer ao meu amigo e orientador Professor Dr. Oscar R. Kronmeyer Filho pelo incentivo nos momentos em que eu mais precisei e duvidei da minha capacidade.

## RESUMO

Na busca pela competitividade, as organizações buscam na cadeia de valor identificarem suas atividades de relevância estratégica para que se possam entender as origens e os potenciais de diferenciação e o comportamento dos custos. Dessa forma, as atividades de potencialização estão relacionadas com o desempenho dos processos internos e com o crescimento organizacional. O objetivo desse trabalho é identificar, na cadeia de valores da organização objeto do estudo de caso, quais as atividades e elos de maior potencial de valor agregado, identificando possíveis oportunidades do uso da Tecnologia da Informação (TI) para obter vantagem competitiva ao negócio da empresa. O trabalho apresenta o estudo de caso como modalidade de pesquisa qualitativa, numa indústria brasileira de grande porte do ramo de bens de consumo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade e questionários semiestruturados abertos realizados com Diretor Geral, diretores corporativos e gerentes da alta administração da organização. Assim, o resultado da pesquisa apresentou direcionadores a serem observados que orientam o uso de recursos de TI como forma de alavancar vantagem competitiva para o negócio da empresa, agregando valor na cadeia produtiva, operacionalizando os processos do *Sales and Operation Planning* (S&OP), estabelecendo ações que impactam nos três níveis de estratégia corporativa, do negócio e funcional.

**Palavras-chave:** Estratégia competitiva. Tecnologia e vantagem competitiva. Cadeia de valores. Tecnologia da informação. Planejamento de vendas e operações.

## ABSTRACT

In the search for competitiveness, organizations seek to identify, in their value chains, activities that are strategically relevant to understand the origins and possibilities of differentiation, as well as the cost behaviours. Thus, the activities of empowerment are related to the performance of internal processes and of organizational growth. This thesis seeks to identify, in the value chain of the organization that is object of study of the present paper, which activities and links have higher potential of value-added, identifying possible opportunities in the use of Information Technology in order to obtain competitive vantages to the company. This paper presents a case study as a form of qualitative research in a large Brazilian company operating in the area of consumer goods. Its data were collected through in-depth interviews as well as through semi-structured and open questionnaires with the company's director, corporate directors and managers of the organization. Thus, the research's results show some directions to be followed. They guide the use of Information Technology as a way to leverage competitiveness advantage for the company's business, adding value in the supply chain, while at the same time operationalizing the process of *Sales and Operation Planning (S&OP)*, and establishing movements that have impact in the three levels of corporative, business and functional strategy.

**Keywords:** Competitive strategy. Technology and competitive advantage. Value chain. Information technology. Sales planning and operations.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Três estratégias genéricas .....	23
Figura 02 – A cadeia de valores genérica .....	32
Figura 03 – Modelo de alinhamento de Henderson e Venkatraman (1993) .....	38
Figura 04 – S&OP no processo de planejamento global .....	43
Figura 05 – Processo mensal do S&OP .....	47
Figura 06 – Áreas do organograma envolvidas na pesquisa .....	51
Figura 07 – Mapa estratégico da empresa .....	62
Figura 08 – Elementos da estratégia competitiva .....	65
Figura 09 – Mapa estratégico - Cadeia de valores nos processos .....	66
Figura 10 – <i>Balanced scorecard</i> - Duas cadeias entrelaçadas .....	66
Figura 11 – Cadeia de valores estendida .....	67
Figura 12 – Cadeia de valores da empresa .....	68
Figura 13 – Cadeia de atividades da área <i>supply chain</i> .....	69
Figura 14 – Cadeia de atividades da área industrial .....	71
Figura 15 – Cadeia de atividades da área marketing .....	73
Figura 16 – Cadeia de atividades da área trade marketing .....	74
Figura 17 – Cadeia de atividades da área de vendas .....	75
Figura 18 – Cadeia de valores atividades de apoio .....	77
Figura 19 – Estrutura organizacional da TIC .....	79
Figura 20 – Representação dos custos na cadeia de valores .....	81
Figura 21 – Cadeia de valor consolidada na empresa .....	86
Figura 22 – Inteligência do negócio na cadeia de valores .....	86
Figura 23 – Cadeia de valores com S&OP .....	92
Figura 24 – Cadeia de valores com inteligência Virtual .....	93
Figura 25 – Elos de valor entre atividades da Cadeia de Valores .....	94

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Participantes e agendamento das entrevista .....	53
Quadro 02 – Técnicas de coleta de dados .....	56
Quadro 03 – Proposta da pesquisa .....	57
Quadro 04 – Caracterização dos participantes da pesquisa .....	82
Quadro 05 – Roteiro das entrevistas em profundidade com diretores .....	83
Quadro 06 – Roteiro das entrevistas em profundidade com gerentes .....	88

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 01 – Participantes sugeridos do processo de S&OP .....	45
Tabela 02 – Alguns exemplos de atribuição de responsabilidade .....	46
Tabela 03 – Demonstrativo de resultados do exercício (DRE) .....	80



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI	<i>Business Intelligence</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology
DRE	Demonstrativo de Resultado do exercício
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
PDV	Ponto de Venda
PCP	Planejamento e Controle da Produção
S&OP	<i>Sales and Operation Planning</i> : Planejamento de Vendas e Operações
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
MPS	Planejamento Mestre de Produção
MRPII	Planejamento dos Recursos da Manufatura
TQM	Total Quality Management
KPI	Indicador Chave de Desempenho
MAPE	Erro Médio Absoluto Percentual
WMAPE	Média Ponderada Erro Percentual Absoluto
SLA	<i>Service Level Agreement</i> : Acordo de Nível de Serviço

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 TEMA.....	14
1.2 CONTEXTO DO PROBLEMA .....	14
1.3 OBJETIVOS .....	16
<b>1.3.1 OBJETIVO GERAL .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>16</b>
1.4 JUSTIFICATIVA .....	16
1.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO DE CASO .....	17
<b>2 REFERENCIAL CONCEITUAL.....</b>	<b>18</b>
2.1 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO NAS ORGANIZAÇÕES .....	18
<b>2.1.1 LIDERANÇA EM CUSTO.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.2 DIFERENCIAÇÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.3 ENFOQUE .....</b>	<b>22</b>
2.2 VANTAGEM COMPETITIVA .....	23
2.3 CADEIA DE VALORES .....	28
<b>2.3.1 ATIVIDADES PRIMÁRIAS .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.2 ATIVIDADES DE APOIO .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.3 MARGEM .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.4 ELOS DENTRO DA CADEIA DE VALORES.....</b>	<b>33</b>
2.4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	34
2.5 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TI .....	36
2.6 REQUISITOS DE NEGÓCIOS .....	39
2.7 PLANEJAMENTO DE VENDAS E OPERAÇÕES (S&OP) .....	42
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>49</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	49
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	51
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	52
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	56
3.5 ETAPAS DA PROPOSTA DE PESQUISA .....	57
3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	58
<b>4 ESTUDO DE CASO UNICO.....</b>	<b>59</b>
4.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	59

<b>4.1.1 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIO</b> .....	<b>61</b>
<b>4.1.1.1 TECNOLOGIA DE GESTÃO</b> .....	<b>62</b>
<b>4.1.1.2 EFICIÊNCIA OPERACIONAL</b> .....	<b>62</b>
<b>4.1.1.3 CRESCIMENTO E INOVAÇÃO</b> .....	<b>63</b>
<b>4.1.2 PROPOSTA DE VALOR PARA O CLIENTE</b> .....	<b>64</b>
<b>4.1.3 ELEMENTOS DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS DA EMPRESA</b> .....	<b>64</b>
<b>4.2 MAPA ESTRATÉGICO E CADEIA DE VALORES</b> .....	<b>65</b>
<b>4.2.1 VANTAGEM COMPETITIVA DA EMPRESA</b> .....	<b>66</b>
<b>4.3 CADEIA DE VALORES DA EMPRESA</b> .....	<b>67</b>
<b>4.3.1 ATIVIDADES PRIMÁRIAS DA CADEIA DE VALORES</b> .....	<b>68</b>
<b>4.3.1.1 ATIVIDADES DA ÁREA <i>SUPPLY CHAIN</i> DA EMPRESA</b> .....	<b>69</b>
<b>4.3.1.2 ATIVIDADES DA ÁREA INDUSTRIAL DA EMPRESA</b> .....	<b>71</b>
<b>4.3.1.3 ATIVIDADES DA ÁREA DE MARKETING DA EMPRESA</b> .....	<b>72</b>
<b>4.3.1.4 ATIVIDADES DA ÁREA DO TRADE MARKETING DA EMPRESA</b> .....	<b>74</b>
<b>4.3.1.5 ATIVIDADES DA ÁREA DE VENDAS DA EMPRESA</b> .....	<b>75</b>
<b>4.3.2 ATIVIDADES DE APOIO DA EMPRESA</b> .....	<b>77</b>
<b>4.3.2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA TIC</b> .....	<b>78</b>
<b>4.3.3 MARGEM DA CADEIA DE VALORES</b> .....	<b>79</b>
<b>4.3.3.1 A CADEIA DE VALORES E A ANÁLISE DOS CUSTOS</b> .....	<b>80</b>
<b>5 PESQUISA DE DADOS POR MEIO DE ENTREVISTAS</b> .....	<b>82</b>
<b>5.1 ENTREVISTAS REALIZADAS COM OS DIRETORES</b> .....	<b>83</b>
<b>5.1.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DOS DIRETORES</b> .....	<b>85</b>
<b>5.2 ENTREVISTAS REALIZADAS COM OS GERENTES</b> .....	<b>87</b>
<b>5.2.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DOS GERENTES</b> .....	<b>91</b>
<b>5.3 RECURSOS E SERVIÇOS DE TI QUE PODEM AGREGAR VALOR</b> .....	<b>95</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>99</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>102</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTAS</b> .....	<b>108</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTAS</b> .....	<b>117</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário cada vez mais competitivo, decorrente do contínuo aumento de ofertantes em praticamente todas as áreas de negócio, as organizações estão progressivamente mais conscientes de que, para continuar operando com sucesso seus negócios no futuro, é imprescindível manterem-se atualizadas, competitivas, e agir com maior rapidez e eficácia tanto na gestão de seus custos e produtividade como na contínua inovação na geração de valor para seus clientes atuais e futuros. Estes movimentos estratégicos e táticos incluem a sustentação e o aumento da produtividade, otimização dos seus processos da cadeia de valor e das áreas de apoio, melhoria da qualidade percebida de seus produtos e serviços, maximização no desempenho dos colaboradores, busca de novas fontes de vantagens competitivas, formulação de novas estratégias, melhoria dos controles internos, intensificação do relacionamento com os fornecedores e clientes, tudo isto – evidentemente – apoiado em tecnologias dedicadas a cada uma destas frentes de potencial alavancamento do aumento do desempenho competitivo.

Kaplan e Norton (2008) afirmam que a vantagem competitiva representa o que a empresa pretende fazer de maneira diferente, com mais eficácia e qualidade ou com exclusividade, em comparação com os concorrentes, evidentemente que sempre focada na satisfação das necessidades dos clientes. Afirmam também que a identificação e seleção das estratégias e, mais ainda, a implementação destas estratégias de maneira coerente, organizada e sinérgica dentro das organizações, constitui fator fundamental no processo de planejamento e gestão estratégica das organizações, pois é através delas que se pode mudar o rumo das coisas conforme recomende o seu ambiente de atuação. O grande dinamismo dos mercados, associado às constantes inovações tecnológicas, torna a gestão estratégica um imperativo para as organizações e um tema de continuado e crescente interesse acadêmico e empresarial, pelo pragmatismo deste último ambiente, sempre atento a tecnologias que comprovem seu sucesso na alavancagem da vantagem competitiva das organizações.

Para Porter (1989), a concorrência está no núcleo do sucesso ou fracasso das empresas, e este ambiente concorrencial define quais as atividades-chave que uma organização inserida no ambiente competitivo necessita dominar e executar com maestria para obter uma posição competitiva favorável em uma indústria. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável num embate entre as forças que determinam a competitividade em uma indústria. Porter (1989) também sustenta que, de forma geral, em qualquer indústria, algumas são muito mais rentáveis do que outras, independentemente da competitividade do

setor de indústria que se esteja tratando. De forma complementar e consistente com esta afirmação, o mesmo autor afirma que, embora a atratividade da indústria seja em parte um reflexo de fatores sobre os quais uma empresa tem pouca influência, a estratégia competitiva tem poder considerável para tornar uma empresa mais ou menos lucrativa dentro da indústria onde está situada. Ou seja, uma indústria tem poder de melhorar ou desgastar sua posição competitiva através da escolha de sua estratégia e de sua competência em implementá-la.

Obviamente, a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é medido, de forma objetiva e pragmática, pelo preço que os compradores estão dispostos a pagar. O resultado para a empresa que atua no mercado é gerado ou pela oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por preços equivalentes, desde que seja superior aos custos incorridos para a produção do valor, ou pela oferta de benefícios singulares os quais justificam preços mais elevados. Porter (1989) descreve estas duas estratégias genéricas como estratégias de custo ou de diferenciação.

Porter (1989) introduz a teoria da empresa baseada na atividade. E estabelece que as empresas devam realizar inúmeras atividades, como compra de matérias-primas, fabricação e montagem de produtos, entrega de produtos e atendimento a clientes, para competir em uma indústria. É este conjunto de atividades que são realizadas, em uma granularidade mais refinada do que departamentos ou funções empresariais<sup>1</sup>, que gera todos os custos e igualmente cria todo o valor para o comprador. Estas atividades são, então, as unidades básicas, fundamentais, da implementação da estratégia e da construção da vantagem competitiva.

Porter (1989) introduz então o conceito de cadeia de valor, o qual serve de base para o raciocínio estratégico sobre as atividades envolvidas em qualquer negócio, e a avaliação de seu custo relativo e papel na diferenciação.

A diferença entre o valor, ou seja, quanto o comprador está disposto a pagar por um produto ou serviço, e o custo da execução das atividades envolvidas em sua criação determina os lucros. Porter (1989, s/p.), estabelece: “A cadeia de valor funciona como uma forma rigorosa de entender as origens do valor para o comprador que gerarão preços mais altos e os motivos pelos quais um produto ou serviço substitui outro”.

Assim, fica evidente que uma estratégia é uma combinação única de atividades

---

<sup>1</sup> O termo atividade na literatura de processos refere-se a um desdobramento do processo, tipicamente dentro da sequência: processo → subprocesso → atividades → etapas. Porter (1989) o utiliza de forma genérica, e pode em alguns contextos significar processo, em outras subprocessos ou atividades. Argumenta que as questões estratégicas e operacionais são melhor entendidas quando examinadas nesta visão.

coerentes entre si, que distinguem uma empresa de suas rivais. A estratégia é operacionalizada, em sua forma mais elementar e operacional, por este conjunto de atividades, observáveis, tangíveis e perfeitamente gerenciáveis. Ela passa a ser uma configuração específica de atividades que uma empresa adota, em comparação com suas rivais. As atividades são então a ponte entre a estratégia e a implementação. Elas se constituem, em última análise, na estratégia em ação.

As atividades, então, incorporam a forma de se realizar cada atividade, inclusive os recursos aplicados, os ativos organizacionais envolvidos na sua operacionalização, onde se incluem ativos tangíveis, como prédios, máquinas, equipamentos, terrenos, e ativos intangíveis, tais como conhecimentos, capital humano, capital organizacional e o capital tecnológico, na forma por exemplo da tecnologia da informação. (KAPLAN; NORTON; 2004). As atividades de apoio, como tipicamente são classificadas as atividades da Tecnologia da Informação (TI), que podem ser fontes de vantagem competitiva. (PORTER, 1989).

Segundo Drucker (1998), muitos dos investimentos realizados pelas empresas estão aplicados com uma representatividade significativa em TI que, aliás, estes investimentos não necessariamente estão alinhados com a estratégia. Sendo assim, a tecnologia por si só não cria valor para o negócio; o valor é criado quando a tecnologia e conhecimento do negócio são utilizados na operacionalização das atividades que agregam valor e de planos de ação quando estão alinhados com a estratégia organizacional.

A operacionalização das atividades da cadeia de valor com a aplicação da tecnologia é que forma o conjunto único e diferenciado dessa conexão entre tecnologia, atividade, cadeia de valor e integração estratégica. A relação dessa conexão é que norteia os investimentos em tecnologia da informação com ganhos de produtividade e principalmente no desempenho organizacional.

Segundo Porter (1989), a transformação tecnológica na organização é um dos principais condutores da concorrência, sendo que para mudar as regras da concorrência é necessária a transformação tecnológica. Esta transformação por si só não parece ser importante, mas ela só é quando a tecnologia é inserida na cadeia de valor da organização, transformando a competitividade e a transformação das atividades de negócio. As empresas envolvem grandes investimentos em tecnologias na sua estratégia. É por isso que a TI está presente em praticamente todas as atividades da cadeia de valor. Assim, é relevante examinar os elos de maior potencial para o negócio estabelecendo as conexões de maneira a mobilizar a tecnologia da informação para promover a competitividade empresarial.

Segundo Rockart (1982), poucos são os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que

definem o sucesso ou o fracasso empresarial. Aqui objetivam-se identificar alguns desses FCS como elementos da estratégia.

Neste estudo estão sendo analisadas a TI e a vantagem competitiva compreendida pela cadeia de valor como o instrumento básico para esta análise. Um dos aspectos importantes nesse contexto é analisar os conceitos de gestão estratégica, da cadeia de valores e a estratégia da tecnologia da informação e suas contribuições efetivamente na estratégia de negócio.

## 1.1 TEMA

A partir do reconhecimento do que Magretta (2012) afirma, de que o primeiro teste da estratégia é uma proposição de valor distintiva, e o segundo teste da estratégia é a construção de uma cadeia de valor sob medida, o tema fica bem delimitado: apresentar os conceitos da cadeia de valor de uma indústria que fabrica bens de consumo do ramo de higiene e limpeza doméstica, analisando como ela pode ser usada como instrumento fundamental na análise das suas atividades primárias e de apoio, identificando os elos entre atividades vitais de potencialização para a competitividade empresarial e aplicando os recursos da tecnologia da informação para alavancar a vantagem competitiva.

Desse modo, a empresa poderá diferenciar-se perante os seus concorrentes potenciais e buscar, através da tecnologia da informação, melhor desempenho operacional e estratégico, aprimorando os principais fatores competitivos. Torna-se fundamental criar valor para o cliente de modo que ele os percebam.

Com isso buscam-se identificar as possíveis oportunidades para o uso dos recursos, serviços e ferramentas da tecnologia da informação (TI) como um dos elementos condutores para a vantagem competitiva, sendo a TI uma atividade de apoio que está inserida em toda a cadeia de valor, desempenhando um papel de grande importância na determinação da competitividade, tanto na geração da diferenciação do valor distintivo para o cliente, quanto no custo compondo estratégias de diferenciação e de produtividade.

Esse conjunto de elementos e outros fatores formam o diferencial competitivo da empresa, a fim de contribuir para agregar valor na continuidade do negócio e a sustentabilidade institucional. Portanto, formam um tema relevante no ambiente contemporâneo.

## 1.2 CONTEXTO DO PROBLEMA

As mudanças no cenário econômico levaram as organizações brasileiras a buscarem diferenciais competitivos como forma para sustentar o seu negócio. O novo ambiente impôs a elas a dar respostas mais dinâmicas e complexas diante das novas demandas e exigências do mercado. Sabemos que estratégia de negócios é um tema de extrema relevância para o mundo empresarial na visão de curto, médio e longo prazo.

Para obter diferenciais competitivos, introduz-se o conceito de cadeia de valor, que serve de base para a estratégia sobre as atividades envolvidas no negócio, na avaliação do custo relativo e no papel na diferenciação. Porter (1989) explica que a capacidade de agregar valor competindo em diversas áreas de negócios pode ser compreendida na divisão de atividades ou da transferência de habilidades de uma atividade para outra. Campos (2004) diz que sempre que o trabalho humano satisfaz necessidades de pessoas, ele agrega valor e agregar valor é agregar satisfação ao cliente, porque ele só paga por aquilo que, na sua percepção, tem valor.

A estratégia de empresarial tem foco no negócio em que a empresa compete. A vantagem competitiva é explorar questões quanto os desafios organizacionais da colaboração entre os negócios da empresa. Observa-se que ela começa com a premissa de que pode ter muitas origens nesta produção de vantagens, mostrando como é possível conectar todas as vantagens e atividades específicas ao relacionamento dessas atividades entre si, com as atividades do fornecedor e do cliente. Assim, as atividades de apoio podem ser fontes de vantagem competitiva, principalmente quando se trata da gestão de recursos e serviços da TI na busca da competição. Se os recursos ou capacidades forem isolados das atividades, a estratégia, o setor e as empresas tornam-se voltados para dentro de si, ou seja, não agregam valor ao cliente.

O estudo da cadeia de valor permitirá identificar os elos mais relevantes e que representam valores de potencial agregado ao negócio. A partir da identificação dos elos de maior potencial agregador e de seus principais requisitos de negócio, viabiliza-se uma análise para propor recursos e serviços de TI voltado à sustentação do negócio. Dessa forma, Kaplan e Norton (2006) relatam que a estratégia de TI se alinha com a estratégia de negócio e gera valor na sustentação através de seu portfólio de recursos e serviços estratégicos de TI, que atuam na operacionalização dos processos-chave das áreas de negócio.

É possível perceber que a TI proporciona redução de custos operacionais e de comunicação às organizações usuárias de informação, além de benefícios como vantagem competitiva sustentável e novos mercados. Segundo Zhu (2004), complementariedade entre a infraestrutura de TI e as potencialidades da TI, nas áreas de negócio, contribuem para o



desempenho das organizações em termos de vendas, giro de estoque e redução de custos operacionais.

Com base nesse estudo de caso se coloca a seguinte questão de pesquisa: como obter vantagem competitiva das atividades e elos de maior potencial da cadeia de valores, a partir da mobilização da TI, para identificar oportunidades do uso de TI para agregar valor ao negócio?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Identificar na cadeia de valores potenciais oportunidades do uso de TI que atendam as estratégias de negócio para obter vantagem competitiva agregando valor para a empresa.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Buscar o entendimento da estratégia de negócio da empresa;
- b) Mapear e formalizar a cadeia de valores da empresa;
- c) Identificar na cadeia de valores as atividades e elos de potencial valor agregado;
- d) Identificar recursos e ferramentas de TI como oportunidades agregadora de vantagem competitiva.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

A indústria de bens de consumo não duráveis tem buscado mais agilidade para suprir os consumidores que querem sempre mais diversificação, qualidade e produtos inovadores. Como forma de sustentar seu posicionamento neste mercado altamente competitivo, ela pode beneficiar-se com os recursos da tecnologia da informação (TI) entre eles, o aumento da produtividade, automatizando os processos críticos e na redução dos custos para buscar um diferencial de vantagem competitiva, num mundo em que as ofertas são de grande abundância e que o poder se transferiu da indústria para o cliente.

Um fator relevante a ser considerado é a forte concorrência chinesa e as ameaças de novos entrantes no mercado brasileiro, é por isso, que a empresa precisará cada vez mais estabelecer o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia de negócio com o propósito de

tirar vantagens com os recursos e serviços de TI, criando e sustentando um desempenho superior como vantagem competitiva mostrando de que modo as atividades da empresa podem ser executadas de maneira integradas. Como a TI está contida em todas as atividades de valores em uma organização, seus processos internos consequentemente criam e fornecem valores que satisfazem os clientes, no entanto, a proposta de valor é a parte central da estratégia, ela descreve como as organizações se diferenciarão aos olhos dos clientes.

Sendo assim, a TI é uma das atividades de maior relevância no ambiente empresarial atual, oferecendo grandes oportunidades para as empresas em que o sucesso no aproveitamento dos benefícios são decorrentes da sua compreensão e da consequente mobilização. Este trabalho apresenta as dimensões do negócio e a relação entre os benefícios dos recursos e serviços ofertados pela TI para o desempenho empresarial.

Por isso, a informação assume nos dias de hoje uma importância crescente, sendo fundamental na descoberta e na introdução de novas tecnologias, explorando as oportunidades de investimentos e na planificação de todas as atividades da organização. Assim, a gestão de Sistemas de Informação e a sua inserção na estratégia empresarial são fatores-chave na criação de valor acrescentado como vantagens competitivas para a empresa.

## 1.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso visa modelar a estratégia da tecnologia da informação com os processos da cadeia de valor, todavia limitando-se somente às atividades e aos elos de maior potencial de valor agregado como condutores de vantagem competitiva. Não está no escopo do projeto a elaboração de mecanismos para determinar a priorização de iniciativas e projetos direcionados a eliminar os *gaps* entre o portfólio de TI e as demandas de negócio nem a elaboração de proposta de desenvolvimento de sistemas e solução.

No entanto, um dos aspectos que podem ser entendidos como limitação desse estudo é seu forte embasamento em um autor que é criador do conceito nuclear desta pesquisa: cadeia de valores e o teórico de estratégia Michael Porter. De fato, o criador do conceito é constantemente referido na construção do referencial conceitual desta pesquisa.

A justificativa dessa concentração neste autor decorre do fato de que, evidentemente, um grande volume de autores trata e aplica esses conceitos, mas sem questionar a sua validade e aplicação no cotidiano da estratégia. Constatada esta realidade, esse pesquisador optou por referir-se ao autor original do conceito, trazendo outros autores quando estes contribuem para o alargamento da aplicação do conceito.

## 2 REFERENCIAL CONCEITUAL

O presente capítulo busca contextualizar o tema em estudo, abordar os conceitos envolvidos na problemática em questão e apresentar as justificativas para a realização do trabalho, bem como destacar as contribuições que a pesquisa pretende apresentar para a evolução deste tema.

### 2.1 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações em todo o mundo têm buscado colocar a estratégia no centro dos seus modelos de gestão; o propósito é assegurar a estratégia como instrumento de comunicação e de gestão. A literatura apresenta muitos conceitos sobre estratégia, onde o termo aparece associado a um conjunto de regras estabelecidas que funcionam como uma diretriz orientadora para as decisões e comportamentos, e que devem ser observadas e seguidas em todas as camadas da empresa.

Por isso, o gestor tem o papel de estar atento às atividades de atuação que ocorrem com as mudanças da concorrência e aos sinais de mercado; ele precisa interagir constantemente envolvendo o relacionamento, a comunicação e a negociação. A tecnologia acelerou as mudanças nos relacionamentos entre as pessoas e as organizações. “Estratégia se caracteriza pela composição de planos e objetivos traçados com uma finalidade predeterminada, para que a organização atinja os resultados convencionados, comunicados e formalizado.” (CAVALCANTI, 2011, p. 41).

Cavalcanti (2011), retratando Andrews (1971), afirma que a estratégia empresarial é vista como um conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir esses objetivos, definindo em que atividade se encontra a empresa, que tipo ela deseja ser. Para ele, são esses os componentes primários da estratégia:

- Oportunidade de mercado;
- Capacidade, competência e recursos da empresa;
- Valores e aspirações pessoais dos dirigentes;
- Reconhecimento da sociedade além dos próprios acionistas ou proprietários.

Atualmente, é impossível inovar um produto ou um serviço sem estar em sintonia com o mercado global na prática. Reconhece-se que é o comercial que puxa a empresa, e puxa até mesmo a inovação. Assim, fica evidente que as organizações, tanto públicas quanto privadas

como a indústria de bens de consumo, não têm outro caminho senão buscar a inovação e a melhoria contínua de seus processos de negócio no intuito de sustentar a eficiência e a competitividade.

Campos (2004) diz que a organização hierárquica de uma empresa deve mudar constantemente ao longo da sua vida, para se acomodar a fatores internos e externos, mas as funções permanecem relativamente estáveis. A organização hierárquica pode e deve mudar, também pela influência da tecnologia da informação, que transforma a capacidade de comunicação nas organizações, por exemplo viabilizando o *downsizing*<sup>2</sup>.

Interessa às organizações definir um quadro de qualificações desejáveis que, se presentes nos seus indivíduos, resultarão em resultados internos com maior eficiência e diferencial competitivo.

Porter (1989) afirma que a estratégia genérica especifica o método fundamental para a vantagem competitiva que uma empresa está buscando, e fornece o contexto para a tomada de ações em cada área funcional.

Hoje, as organizações devem investir melhor, de forma seletiva e consistente, no intuito de rever seus processos e serviços para obter ganhos significativos, tanto quantitativos como qualitativos.

A arte da estratégia consiste em identificar e buscar excelência nos poucos processos críticos que mais reforçam a criação de valor para o cliente. Todos os processos devem ser bem gerenciados, mas os poucos processos estratégicos críticos devem receber especial atenção e foco, pois são fundamentais para a diferenciação da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004). “A visualização da estratégia também pode ajudar os gestores responsáveis pela estratégia da organização a prever e a planejar o crescimento e o lucro do negócio no futuro.” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 96).

Para Kaplan e Norton (2004), a estratégia mostra como a organização pretende criar valor sustentável para os acionistas, clientes e cidadãos. Estratégia é hoje uma das palavras mais utilizadas na vida empresarial. As definições do conceito de estratégia são quase tão numerosos quanto os autores que as referem.

A empresa gerencia seus processos internos e desenvolve seu capital humano com informações para cumprir com a estratégia de negócio. A estratégia não é um processo gerencial isolado; é uma das etapas de um processo contínuo que movimenta toda a

---

<sup>2</sup> *Downsizing*, que em português significa “achatamento”, é uma técnica conhecida em todo o mundo e que visa a eliminação de processos desnecessários que engessam a empresa e atrapalham a tomada de decisão, com o objetivo de criar uma organização mais eficiente e enxuta possível.

organização desde a declaração da missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente.

Kaplan e Norton (2004) afirmam que a organização que persegue uma estratégia de menor custo total obtém os maiores retornos com sistemas de informação que se concentrem na qualidade, na melhoria dos processos e na produtividade da força de trabalho.

Para cada processo estratégico, uma ou duas funções estratégicas exercerão maior impacto sobre a estratégia e ao identificar essas funções, definir suas competências e promover seu desenvolvimento, acelera-se a realização dos resultados estratégicos.

Bahry e Tolfo (2005) afirmam que a palavra competência tem assumido significados diferentes no mundo do trabalho, e alguns deles estão mais voltados para as pessoas e outros para as tarefas (resultados).

### **2.1.1 Liderança em custo**

A estratégia de liderança em custo é um conjunto de ações integrado elaborado para produzir ou disponibilizar bens ou serviços com características aceitáveis aos clientes pelo menor custo em relação ao dos concorrentes.

As empresas que adotam a estratégia de liderança em custos vendem produtos e serviços padronizados e sem sofisticação aos clientes mais típicos do setor. Embora a liderança em custos implique os menores custos possíveis, os produtos e serviços oferecidos por uma empresa ainda possuem qualidades e características que os clientes consideram aceitáveis. “Enfatizar reduções de custo desprezando ao mesmo tempo características competitivas é realmente ineficaz.” (HOSKISSON, 2009, p. 159).

Podemos dizer que a estratégia de liderança em custos não é isenta de riscos e um deles seria o fato de que processos adotados pelo líder em custos para reduzir e distribuir seu bem ou serviço poderiam se tornar obsoletos devido à inovação promovida pelos concorrentes. O outro risco é que o líder em custos pode enfatizar a redução de custos em vez de tentar compreender as percepções que os clientes possuem dos “níveis de diferenciação competitiva”.

O risco final da estratégia de liderança em custos relaciona-se com a imitação. Os concorrentes, ao usarem suas próprias competências essenciais, aprendem algumas vezes a imitar de forma bem-sucedida a estratégia do líder em custos. Quando isso acontece, o líder precisa aumentar o valor que seu bem ou serviço proporciona aos clientes.

Segundo Porter (1989), um líder em custo não pode ignorar as bases da diferenciação.

Se o seu produto não é considerado compatível ou aceitável pelos compradores, um líder de custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo dos da concorrência para ganhar vendas. Isto pode anular os benefícios de sua posição de custo favorável.

### **2.1.2 Diferenciação**

A estratégia de diferenciação é um conjunto de ações elaborado por uma empresa para fabricar ou prover serviços diferenciados a um custo aceitável pelos clientes pela entrega desta diferenciação. A esfera de ação competitiva ainda permanece razoavelmente ampla, pois as empresas que adotam essa estratégia almejam vender seus produtos a segmentos selecionados no mercado. (HOSKISSON, 2009).

Para Porter (1989), um diferenciador deve procurar sempre formas de diferenciação que levem a um preço-prêmio, superior ao custo da diferenciação, mas não pode ignorar sua posição de custo, porque seus preços-prêmio poderão ser anulados por uma posição de custo acentuadamente inferior. “A lógica da estratégia de diferenciação exige que uma empresa escolha atributos em que diferenciar-se, que sejam diferentes dos seus rivais.” (PORTER, 1989, p. 12).

A execução bem-sucedida da estratégia de diferenciação é que enquanto os líderes em custos atendem o cliente típico de um setor, os diferenciadores almejam vender a clientes que percebem o valor agregado em função da maneira pela qual os produtos da empresa são diferenciados. No entanto, as empresas precisam ser capazes de fabricar produtos diferenciados a custos competitivos, a fim de reduzir a pressão para o aumento do preço que os clientes pagam por ele (ou seja, uma estratégia de produtividade é bem vinda como coadjuvante em uma estratégia de diferenciação). “A chave para o sucesso em uma estratégia de diferenciação consiste em os clientes precisarem perceber que o custo adicional de um produto ou serviço é mais do que compensado por suas características diferenciadas.” (HOSKISSON, 2009, p. 166).

Empresas que adotam a estratégia de diferenciação fabricam produtos que os clientes consideram diferentes sob os aspectos que criam valor para eles. Os riscos competitivos da estratégia de diferenciação ocorrem com as demais estratégias no nível de negócios, ela não é isenta de riscos.

Um risco seria os clientes decidirem que o diferencial de preço entre o produto do diferenciador e o produto do líder em custos é muito elevado. Nesse caso, uma empresa pode oferecer características diferenciadas que excedem as necessidades dos clientes-alvo. Atacar

essas características que excedam na busca pelos Oceanos Azuis (KIM; MAUBORGNE, 2005). Assim, a empresa torna-se então vulnerável a concorrentes capazes de oferecer aos clientes uma combinação entre características e preço mais coerente com as necessidades que possuem.

Outro risco da estratégia de diferenciação é os meios de diferenciação de a empresa poder cessar de proporcionar o valor pelo qual os clientes estão dispostos a pagar. Outro risco é a experiência poder limitar as percepções que os clientes possuem do valor das características diferenciadas de um produto.

A falsificação é outro risco da estratégia de diferenciação. Fabricantes de produtos falsificados tentam oferecer características diferenciadas aos clientes a preço significativamente reduzidos e representam uma preocupação para muitas empresas que adotam a estratégia de diferenciação. (HOSKISSON, 2009).

### **2.1.3 Enfoque**

As empresas escolhem uma estratégia de enfoque quando desejam que suas competências essenciais atendam as necessidades de um segmento ou nicho específico de um setor com exclusão dos demais. Elas adotam a estratégia focada pretendendo atender um segmento específico de um setor de modo mais eficaz do que conseguem os concorrentes em todo o setor.

Porter (1989) diz que o enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros para o segmento-alvo. O enfocador procura obter uma vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, muito embora não possua uma vantagem competitiva geral. Se o segmento-alvo de um enfocador não é diferente de outros segmentos, então a estratégia de enfoque não terá êxito.

As empresas precisam ser capazes de efetivar diversas atividades principais e de apoio de maneira competitivamente superior para obter uma vantagem competitiva e criar valor com uma estratégia de enfoque. Essas empresas conseguem criar valor para os clientes em segmentos específicos e únicos do mercado usando a estratégia de enfoque em liderança em custos ou a estratégia de enfoque em diferenciação. (HOSKISSON, 2009).

Riscos competitivos das estratégias de enfoque enfrentam os mesmos riscos gerais de uma empresa que adota a estratégia de liderança em custos ou a estratégia de diferenciação com base em todo o setor.

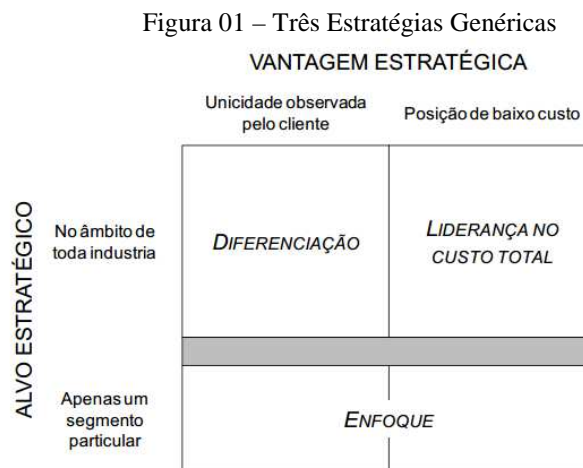
O primeiro é que um concorrente pode ser capaz de se concentrar em um segmento

competitivo definido mais especificamente e afastar o foco da empresa que focaliza.

O segundo é uma companhia que compete no âmbito de todo um setor pode decidir que o segmento de mercado atendido pela empresa com estratégia de enfoque é atrativo e vale a pena ser explorado. E por último diz respeito ao fato de as necessidades dos clientes de um segmento competitivo limitado poderem tornar-se mais similares às daquelas da totalidade dos clientes de todo um setor. Como resultado, as vantagens de uma estratégia de enfoque são reduzidas ou eliminadas.

Na realidade, com os avanços tecnológicos e a globalização, muitos mercados exigem que as empresas não somente se empenhem mais que os concorrentes, mas também atuem de modo diferente e com mais sutileza. Proceder desse modo requer a adoção da estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação.

Hoskisson (2009) diz que, em comparação com as empresas que implementam uma estratégia de nível de negócios dominante, a empresa que usa com sucesso uma estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação deve estar melhor posicionada para (1) adaptar-se rapidamente a mudanças ambientais, (2) absorver mais prontamente novas aptidões e tecnologias e (3) alavancar suas competências essenciais ao competir com seus concorrentes conforme apresentada na Figura 01.



Fonte: Porter, 2004, p. 41.

## 2.2 VANTAGEM COMPETITIVA

Porter (1989) estabelece que a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa na sua produção, na venda, na entrega, no atendimento ao cliente e no suporte ao produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos



relativos de uma organização, além de criar uma base para a diferenciação.

Magretta (2012, p. 118) confirma que “uma proposição de valor distintiva não se converterá em estratégia significativa, a menos que o melhor conjunto de atividades a entregá-la seja diferente daquelas desempenhadas pelos concorrentes”.

Faz-se necessário conhecer com profundidade os processos de negócio da empresa para identificar quais os recursos e serviços de TI são necessários para gerar benefícios com potencial de valor agregado em busca de vantagem competitiva e ganhos de produtividade e desempenho operacional.

A transformação tecnológica é um dos principais condutores da concorrência, desempenhando um papel importante na mudança estrutural da indústria, bem como na criação de novas empresas. A tecnologia penetra na cadeia de valores de uma organização e extrapola as tecnologias associadas diretamente ao produto. Todas as tecnologias envolvidas na cadeia de valores de uma empresa têm impactos competitivos em potencial. (PORTER, 1989).

Os investimentos em tecnologia da informação continuam sendo questão estratégica central em empresas que buscam ganhar vantagem competitiva em um ambiente cada vez mais dinâmico, mesmo sabendo que o impacto não é completamente entendido. (MAÇADA; FELDENS; SANTOS, 2007).

Conforme Porter (1989), a tecnologia está contida em todas as atividades de valor de uma organização, e a transformação tecnológica pode afetar a concorrência por seu impacto sobre quase todas as atividades, não apenas em atividades primárias mas também em atividades de apoio. A tecnologia de sistemas de informação é particularmente penetrante na cadeia de valores, visto que cada atividade de valor cria e utiliza informações.

A tecnologia de sistemas de informação também tem um importante papel nos elos entre atividades de todos os tipos, porque a coordenação e a otimização dos elos exigem um fluxo de informações entre atividades. A recente e rápida transformação tecnológica nos sistemas de informação vem exercendo um impacto profundo sobre a concorrência e sobre as vantagens competitivas devido ao papel penetrante da informação na cadeia de valores. (PORTER, 1989, p. 156).

Rocha e Borinelli (2007) apontam que a cadeia de valores também pode ser vista como uma sequência de atividades que tem início com a origem dos recursos, e se estendem até o descarte do produto pelo último consumidor.

Porter (1989) afirma que a transformação tecnológica, por si só, não é o mais importante, mas é importante se afetar a vantagem competitiva e a estrutura industrial. Nem

toda transformação tecnológica é estrategicamente benéfica, ela pode piorar a posição competitiva de uma organização e a atratividade da indústria, alta tecnologia não garante rentabilidade. A tecnologia, de forma isolada, é um fator de mercado, e se pode adquiri-la tipicamente de qualquer fornecedor.

As tecnologias em diferentes atividades de valor podem ser relacionadas e isto fundamenta uma importante fonte de elos dentro da cadeia de valores. Quando uma empresa consegue descobrir uma tecnologia melhor para executar uma atividade comparada com a do seu concorrente, ela ganha vantagem competitiva.

Porter e Montgomery (1998) também defendem que o diferencial competitivo só existe à medida que uma empresa consegue inovar algo que não possa ser facilmente copiado pelos concorrentes. À medida que esta inovação se dissemina, ela deixa de gerar diferencial competitivo e passa a ser uma obrigação para se manter no mercado, inclusive para a TI.

Tratando de vantagens e ameaças competitivas, destacam que um alicerce de execução com potencial efetivo depende de um alinhamento refinado entre os objetivos de negócios e as capacidades de recursos de TI (ROSS; WEILL; ROBERTSON, 2008). Estes mesmos autores complementam, escrevendo:

Primeiro, a administração define uma direção estratégica; em seguida, a unidade de TI, idealmente em conjunto com a administração de negócios, projeta um conjunto de soluções habilitadas por TI para sustentar a iniciativa: e, finalmente, a unidade de TI oferece as aplicações, os dados e a infraestrutura tecnológica para implementar as soluções. (ROSS; WEILL; ROBERTSON, 2008, p. 5).

Porter (1989) escreve que a tecnologia afeta a vantagem competitiva se tiver um papel significativo, visto que a tecnologia está contida em toda atividade de valor e está envolvida na obtenção de elos entre atividades; ela pode ter um efeito poderoso sobre o custo e sobre a diferenciação.

Além disso, a tecnologia afeta a vantagem competitiva, modificando ou influenciando os outros condutores ou da singularidade. Ele ainda afirma que a tecnologia realizada por uma empresa resultará em vantagem competitiva sustentável sob as seguintes circunstâncias:

- A própria transformação tecnológica reduz o custo ou aumenta a diferenciação e a liderança tecnológica da empresa;
- A transformação tecnológica muda os condutores do custo ou da singularidade em favor da empresa
- Pioneirismo na transformação tecnológica traduz-se em vantagem para o primeiro a mover-se além daqueles inerentes à própria tecnologia

- A transformação tecnológica melhora a estrutura industrial geral.

Como a tecnologia de uma organização quase sempre interdepende da tecnologia do cliente, a transformação tecnológica realizada pelo cliente pode afetar a vantagem competitiva do mesmo modo que a transformação tecnológica dentro da organização. (PORTER, 1989).

De modo semelhante, mudanças na tecnologia dos fornecedores podem aumentar ou diminuir a vantagem competitiva de uma organização se afetarem os condutores do custo ou da singularidade na cadeia de valores de uma organização.

Oportunamente, Porter e Millar (1997) lembram que a TI é capaz de mudar a estrutura de um setor, e com ela afeta o desempenho da organização, podendo criar vantagens competitivas, além de ser suporte para a origem de negócios complementares novos. Para os autores, a TI afeta tanto as atividades individuais quanto à capacidade da empresa de explorar interligações entre atividades, ao longo da cadeia de valores.

As tecnologias que devem ser desenvolvidas são aquelas que prestam a maior contribuição para a estratégia genérica de uma organização. A estratégia de tecnologia constitui um veículo potencialmente poderoso com que uma organização pode seguir cada uma das três estratégias genéricas. (PORTER, 1989).

De uma forma geral, as organizações supõem incorretamente que a transformação tecnológica no processo é orientada apenas para o custo e que a transformação tecnológica no produto visa apenas a aumentar a diferenciação.

Uma organização deve concentrar-se nas tecnologias com o maior impacto sustentável sobre o custo de diferenciação. As tecnologias parecem passar por um ciclo de vida em que grandes aperfeiçoamentos iniciais cedem lugar a aperfeiçoamentos incrementais posteriores. A liderança pode ser estabelecida em tecnologias empregadas em qualquer atividade de valor. (PORTER, 1989, p. 165).

De acordo com Brand, Kronmeyer e Kliemann (2005), a reorganização dos mercados e da economia desencadeada pela globalização que traz em seu bojo fenômenos como a formação de blocos econômicos e a busca das barreiras comerciais entre países, têm levado o processo de busca da competitividade das empresas a transcender os conceitos tradicionais de competitividade como elemento isolado e tratá-la de forma sistêmica. O desenvolvimento da competitividade sistêmica é, portanto, um projeto de transformação que se estende além dos contextos microeconômico e macroeconômico.

Para Porter (1989), o padrão de evolução tecnológica é o resultado de uma série de características de uma indústria, e deve ser compreendido no contexto da evolução estrutural

geral da indústria. As indústrias desenvolvem-se porque algumas forças que estão em movimento criam incentivos à mudanças, elas são chamadas de processos evolutivos. Para Porter (1986), os processos evolutivos conduzem a indústria à sua estrutura potencial que raramente é conhecida na sua totalidade durante o seu desenvolvimento.

Para Falconi (2009), existe hoje uma tendência mundial de mudar de uma atitude antagônica em relação aos fornecedores, em que se preocupa tirar o máximo numa negociação, para uma atitude de colaboração buscando melhorar a competitividade de toda a cadeia de valor para benefício geral.

A cadeia de valores de uma organização encaixa-se em uma corrente maior de atividades denominada de sistema de valores. Os fornecedores possuem cadeias de valores que criam e entregam os insumos usados na cadeia de uma organização.

Os fornecedores não só entregam um produto como também podem influenciar no desempenho de uma organização. Além disso, muitos produtos passam pelas cadeias de valores dos canais a caminho do comprador. Os canais executam outras atividades que afetam o comprador, bem como influenciam as atividades da própria organização. (PORTER, 1989).

Segundo Kronmeyer, Fachinello e Kliemann (2004), uma cadeia produtiva não pode mais ser vista como um aglomerado de empresas de um mesmo setor, mas deve ser examinada levando-se em consideração os desdobramentos ao longo de toda a cadeia.

Os mesmos conceitos são defendidos por Amato Neto e Olave (2001). A análise de cadeia com visão sistêmica torna possível obter informações que permitem atuar e intervir de forma eficaz no sistema produtivo, reduzindo-se os riscos de estimular investimentos em elos que não são efetivamente os gargalos do setor.

As diferenças entre cadeias de valores concorrentes é uma fonte básica de vantagem competitiva. Confirma que as cadeias de valores das organizações em uma indústria diferem, refletindo suas histórias, estratégias e sucesso na implementação. Uma diferença importante é que a cadeia de valores de uma organização pode divergir em escopo competitivo da cadeia de seus concorrentes, representando uma fonte em potencial de vantagem competitiva. (PORTER, 1989).

A cadeia de valor da unidade de negócio precisa ser analisada no contexto do ambiente competitivo. Analisando a cadeia de valor sob essa perspectiva observa-se que existe demanda por informações nos dois sentidos da cadeia externa. (DUCLÓS; SANTANA, 2009, p. 91).

Assim, é impreterível uma análise total da estrutura da cadeia de valor, sem a qual

decisões isoladas podem comprometer a eficiência e eficácia do todo. Focando na análise dos custos da cadeia, independente da estratégia<sup>3</sup> assumida por uma organização, a bibliografia referente ao assunto indica um ponto-chave de observação e especificamente de controle daqueles: os *cost drivers*<sup>4</sup>!

Uma organização diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores. A diferenciação é um dos dois tipos de vantagem competitiva de que uma organização pode dispor. A diferenciação surge da cadeia de valores da organização, qualquer atividade na cadeia de valores pode dar uma contribuição em potencial para a diferenciação.

Cadeias de valores desenvolvidas para fins de análise estratégica dos custos podem, não isolar todas as atividades importantes para a diferenciação. A análise da diferenciação exige uma divisão melhor de algumas atividades de valor, enquanto outras podem ser agregadas se tiverem pouco impacto sobre a diferenciação. (PORTER, 1989, p. 114).

Porter (1989) diz que a vantagem competitiva é a essência do desempenho de uma organização em mercados competitivos. Sua convicção é de que o fracasso das estratégias de muitas organizações deve-se à incapacidade de traduzir uma estratégia competitiva geral em etapas de ação específicas necessárias para se obter vantagem competitiva.

Vantagem competitiva trata do modo como uma empresa coloca de fato em prática as estratégias genéricas.

Reconhece-se que nenhum processo estratégico ou capacidade estratégica isoladamente leva à obtenção de uma vantagem competitiva sustentada, as organizações estão buscando ajustar dinamicamente suas estratégia e capacidades estratégicas face às exigências ambientais. (MINTZBERG, 1994).

## 2.3 CADEIA DE VALORES

A cadeia de valores é a sequência de atividades que uma organização realiza para entregar valor a seus clientes e, em troca, capturar resultados sob a forma de margem de lucro.

---

<sup>3</sup> *Estratégia*, segundo Mintzberg, trata-se da forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados.

<sup>4</sup> *Cost Drivers* é um factor que pode causar uma mudança no custo de uma actividade. Uma actividade pode ter mais de um driver de custo ligado a ele. Por exemplo, uma actividade de produção pode ter os seguintes custo-drivers associados: uma máquina, operador de máquina (s), espaço ocupado, energia consumida ea quantidade de resíduos e / ou de saída rejeitado.

Cada atividade subsequente agrega valor às anteriores e, ao mesmo tempo, representa um investimento a mais, realizado pela organização.

### **Objetivos da análise e compreensão da Cadeia de Valores**

- Compreender as fontes da Vantagem Competitiva da empresa e mantê-las;
- Rever as práticas de negócios de forma a antecipar mudanças no mercado e ações do concorrente;
- Formar parcerias entre os agentes da cadeia, focando sempre o bem estar do consumidor e a otimização do preço final dos produtos para o consumidor;
- Disponibilizar uma visão abrangente do fluxo da informação na empresa de todas as relações entre os processos;
- Subsidiar o processo de gerenciamento estratégico, pois permite compreender e agir sobre a estrutura patrimonial, economia, financeira e operacional das suas principais atividades, processos e entidades;
- Criação de valor para os acionistas e Stakeholders.

Novaes (2001) afirma que o conceito de cadeia de valores foi desenvolvido<sup>5</sup> por Porter. O conceito é de muita simplicidade e por isso, talvez, mostre-se tão importante no contexto econômico-social em que se inserem as empresas, com a crescente globalização dos negócios e mercados.

Para Duclós e Santana (2009), a estrutura conceitual da cadeia de valor é que algumas atividades formam processos primários e outras formam processos de apoio. Os processos primários são aqueles que têm o papel de agregar valor na cadeia satisfazendo seus clientes. Campos (2004) diz que aumentar o valor agregado do seu produto é aumentar o número de características deste produto, que são apreciadas pelo cliente.

Silva e Kopittke (2002) defendem que a cadeia de valores permite conhecer como se estrutura o processo de formação de valor do bem ou serviço das empresas, e como isso é percebido pelo cliente final.

A cadeia de valor é sustentada por um conjunto de atividades de retaguarda que, se não geram valor diretamente, são indispensáveis para que a infraestrutura da empresa funcione e viabilize a execução das ações produtivas.

---

<sup>5</sup> Entende-se que foi mais uma junção de conceitos e o desenvolvimento de uma teoria completa do que realmente uma criação, visto que implicitamente em vários textos clássicos de economia essa ideia é destacada. Ele tem o mérito de apresentá-la em detalhes até então não discutidos.

A cadeia de valores designa uma série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até a fase da distribuição para o consumidor final, pois cada elo dessa cadeia de atividades está interligado.

Porter e Montgomery (1998) afirmam que a TI participa da cadeia de valor, transformando a forma como as atividades devem ser executadas e a natureza das conexões entre elas.

Shank e Govindarajan (1997, p. 60-61), por sua vez, sustentam que “a análise da cadeia de valores é essencial para determinar exatamente onde, na cadeia do cliente, o valor pode ser aumentado e os custos reduzidos”.

A ideia de análise da cadeia interfere diretamente na sustentabilidade das ações das empresas e é subsídio de extrema pertinência para definição de políticas públicas e privadas que viabilizem a cadeia (BATALHA, 1997). Seguindo este contexto, Batalha e Silva (1997) diz que a análise de uma cadeia produtiva é feita de acordo com uma lógica de encadeamento das operações, de jusante a montante, ou seja, parte do mercado final ou produto acabado em direção aos insumos iniciais.

A cadeia de valores permite conhecer como se estrutura o processo de formação de valor do bem ou serviço das empresas, e como isso é percebido pelo cliente final. (PORTER, 1989).

Um sistema do tipo cadeia de valor deve trabalhar com sincronismo entre si, de forma a formarem o melhor e mais competitivo arranjo possível, garantindo assim a sua sobrevivência no meio no qual este sistema está inserido. No caso das empresas, este meio é, em amplitude mínima, seu ambiente concorrencial direto e, em amplitude máxima, o mercado global. (KRONMEYER, 2006, p. 199).

Quanto mais fortes e mais organizadas estiverem as relações entre os diferentes *players* de uma determinada cadeia de valor, maior será a competitividade das empresas participantes deste ambiente, ou seja, obterão maiores vantagens competitivas em comparação a outras empresas com ações individuais ou participantes de uma cadeia de valor mais fraca. (KRONMEYER, 2006, p. 200).

A cadeia de valor e os sistemas de informações estratégicos comparativamente aos fatores críticos de sucesso, estabelecer a cadeia de valores, é um ponto de muita relevância para as organizações. Para Laudon e Laudon, (2010, p. 78-79) “A cadeia de valor identifica pontos de alavancagem específicos e críticos nos quais a empresa pode usar a tecnologia de informação mais efetivamente para realçar sua posição competitiva”. De acordo com O’Brien,

(2010 p. 45) “Na estrutura conceitual da cadeia de valor, algumas atividades de negócios são processos primários; outras são processos de apoio. Esse referencial pode destacar onde as estratégias competitivas podem ser mais bem aplicadas em um negócio”.

A cadeia de valores desagrega uma organização nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência. (PORTER, 1989, p. 31).

Segundo Duclós e Santana (2009), toda organização é uma coleção de processos para projetar, produzir, vender, entregar e suportar atividades de pós-venda sobre seus produtos e serviços. Os processos da unidade de negócio podem ser representados usando a cadeia de valor.

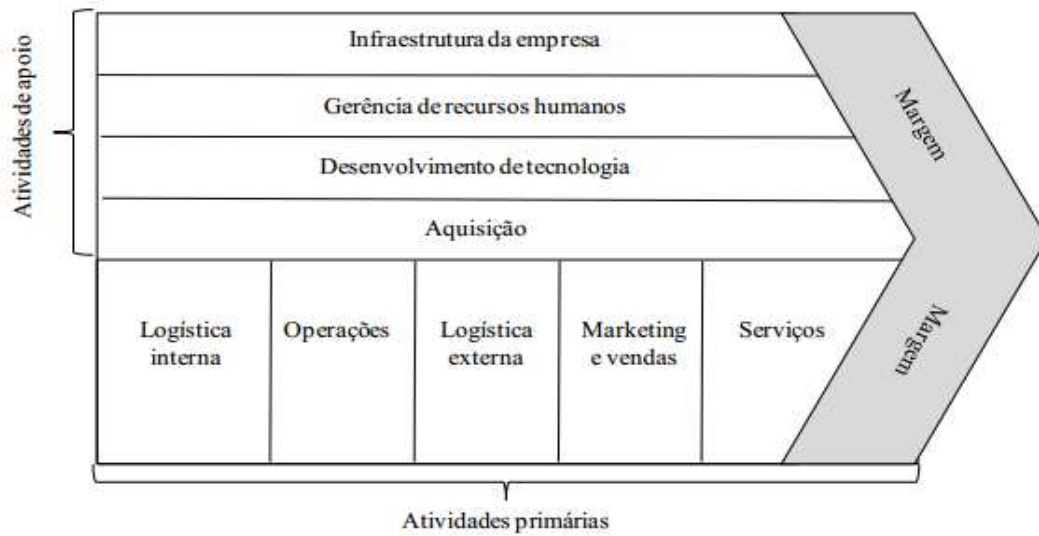
Porter (1989) afirma que, toda organização é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores. A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades.

Segundo Porter (1989), a vantagem de custo é um dos dois tipos de vantagem competitiva que uma organização pode possuir. O ponto de partida para a análise dos custos é definir a cadeia de valores de uma organização e atribuir custos operacionais e ativos a atividades de valor. As organizações devem olhar para cada atividade em sua cadeia de valor e avaliar se elas têm uma vantagem competitiva real na atividade, se não tiverem, talvez devam considerar a terceirização dessa atividade, utilizando um parceiro que possa oferecer essa vantagem de custo ou de valor.

Nas palavras de Porter (1989), todas as atividades que compõem a cadeia de valores devem ser divididas em dois grupos, conforme Figura 02. O primeiro deles representa as atividades primárias, ou seja, são aquelas que estão relacionadas diretamente ao processo de desenvolvimento de produtos e transferência para o cliente. O segundo grupo representa as atividades de apoio que sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da organização.



Figura 02 – A Cadeia de Valores Genérica



Fonte: Porter, 1989, p. 34.

Atividades de valor devem ser designadas a categorias que representem melhor sua contribuição para a vantagem competitiva da organização. As empresas obtêm quase sempre vantagem competitiva por meio de uma redefinição dos papéis de atividades tradicionais.

### 2.3.1 Atividades primárias

As atividades Primárias são aquelas relacionadas diretamente à criação física do produto, sua venda e transferência para o comprador, e que isso envolve as áreas de Logística Interna, Operação, Logística externa, marketing e venda, e serviços.

Porter (1989) diz que existem cinco categorias genéricas de atividades primárias envolvidas na concorrência em qualquer indústria como mostra a Figura 02. Cada categoria pode ser dividida em uma série de atividades distintas que dependem da indústria particular e da estratégia da empresa.

### 2.3.2 Atividades de apoio

As atividades de Apoio são aquelas que dão suporte às atividades primárias e que isto pode envolver a Aquisição, Desenvolvimento de Tecnologia, Gestão de Recursos Humanos, e as Infraestruturas da empresa. Cada categoria de atividades de apoio pode ser dividida em uma série de atividades de valor distintas específicas a uma determinada empresa.

### 2.3.3 Margem

A cadeia de valores exibe o valor total da margem conquistada no somatório da atividades de valor. Matematicamente, poderá ser expressa com:

$$\text{MARGEM DA CADEIA DE VALOR} = \sum_{\text{Elo "1"}}^{\text{Elo "N"}} \text{VALOR GERADO} - \sum_{\text{Elo "1"}}^{\text{Elo "N"}} \text{CUSTOS INCORRIDOS}$$

Segundo Porter (1989), as atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus clientes. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor.

As cadeias de valores do canal e do fornecedor também incluem uma margem cujo isolamento é importante para a compreensão das fontes da posição de custo de uma organização, pois as margens do canal e do fornecedor fazem parte do custo total arcado pelo comprador. (PORTER, 1989).

Uma organização ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência. Aumente a produtividade e reduza custos automatizando os processos da cadeia de valores. Assim, ela só é rentável, se o valor que ela obtém ultrapasse os custos envolvidos na criação do produto.

### 2.3.4 Elos dentro da cadeia de valores

Para Porter (1989) os elos entre as atividades de valor em muitas vezes podem passar despercebidos, normalmente são os mais difíceis de serem reconhecidos. Estes elos surgem de uma série de causas genéricas como as seguintes:

- A mesma função pode ser desempenhada de formas diferentes;
- O custo ou desempenho de atividades diretas é melhorado através de maiores esforços em atividades indiretas;
- Atividades executadas dentro de uma empresa reduzem a necessidade de demonstrar, explicar ou prestar assistência técnica a um produto no campo;

- Funções de garantia da qualidade podem ser desempenhadas de formas diferentes.

Uma empresa deve otimizar estes elos, refletindo sua estratégia de modo a obter vantagem competitiva. Assim sendo, a vantagem competitiva frequentemente provém de elos entre atividades, da mesma forma que provém das próprias atividades individuais. (PORTER, 1989).

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, entre elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de uma outra atividade. Os elos podem refletir na necessidade de coordenação das atividades em operação, ter habilidade na coordenação deles reduz custos ou aumenta a diferenciação.

De acordo com Porter e Millar (1985), a otimização dos elos de ligação entre departamentos internos e com o exterior (fornecedores e canais de distribuição) é uma fonte poderosa de vantagem competitiva que pode e deve ser melhorada com o uso de TI, para desempenho de funções de otimização e controle, assim como para tomada de decisão. Esses elos surgem quando a maneira como uma atividade é desempenhada afeta o custo ou a eficácia de outras. “Os elos são numerosos, e alguns são mais comuns a várias empresas. Os elos mais óbvios são aqueles entre atividades de apoio e atividades primárias representadas pelas linhas tracejadas na cadeia de valores genérica.” (PORTER, 1989, p. 45).

Os elos criam uma oportunidade para a redução do custo total das atividades ligadas. A identificação dos elos exige a seguinte pergunta: Quais são todas as outras atividades em outras partes de uma organização que têm ou que poderiam ter um impacto sobre o custo da execução desta atividade?

## 2.4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A estratégia de TI deve reforçar a estratégia competitiva da empresa, ampliar o papel da tecnologia do posicionamento competitivo da empresa. Ela deve também abranger tanto o curto como longo prazo, identificando os principais projetos com objetivos claros e datas de implantação, deve identificar os recursos necessários e consistentes com planos de orçamento financeiros da empresa.

A boa estratégia da TI é ser consistente e não mudar constantemente ao longo do

tempo, ela fixa uma trajetória dinâmica, considerando os avanços tecnológicos constantes de TI. O desafio é ser flexível diante do cenário mutante de TI, pois essa capacidade dinâmica cria oportunidades futuras de sustentação e manutenção da vantagem competitiva da empresa.

O problema mais frequente na avaliação da tecnologia é seguir as tendências de mercado por imitação e não alinhá-las com os objetivos da empresa. Isto leva a um distanciamento da TI do negócio e reforça o paradigma que TI é um centro de custo. Para uma estratégia ser bem sucedida, deve existir um método para mensuração das realizações, gerenciamento de prioridades e um processo de tomada de decisões.

A estratégia de TI alinhada com estratégia de negócio, busca junto aos recursos de TI criar valor agregado para empresa proporcionando o desenvolvimento orientado pelo planejamento estratégico.

Segundo Maçada (2001), o uso da Tecnologia da Informação e os efeitos sobre a produtividade e o desempenho organizacional é uma área de grande interesse acadêmico e profissional. Muito embora haja uma quantidade significativa de pesquisas realizadas na área de Sistema de Informação, muito da literatura falha em explicar, conclusivamente, o impacto estratégico e econômico que os investimentos em TI têm sobre a produtividade e desempenho organizacional. “A TI está permitindo mudanças fundamentais na forma em que o trabalho é feito, integração de funções de negócio em todos os níveis internos e entre organizações, mudanças no clima de competitividade e novas oportunidades estratégicas.” (ALBERTIN, 2009, p. 28).

Já o estudo de Becker et al. (2002) constatou que os bancos foram os que mais investiram em TI e por isso foram os mais eficientes globalmente. Strassman (1997), como contraponto, sustenta que “não é de todo evidente que os investimentos em TI melhoram as posições competitivas das organizações nos mais variados setores da economia”, argumentando que não havia correspondência à altura do ganho de produtividade, apesar do aumento crescente dos gastos em tecnologia da informação. Mas é preciso reconhecer que os ganhos empresariais não se resumem a ganhos de produtividade.

Segundo Porter e Millar (1997), a Tecnologia da Informação pode até mesmo afetar a maneira das empresas competirem. Isso se daria modificando a estrutura do setor, criando vantagem competitiva e dando origem a novos negócios. O que acontecia antes é que se investia apenas baseando-se no andar dos concorrentes para diminuir possíveis vantagens alcançadas pelos outros.

Algumas correntes demonstram que a Tecnologia da Informação resultava em ganhos de produtividade, como a defendida por Weitzen (1991). Ele diz que no Brasil, algumas

pesquisas no setor bancário têm demonstrado uma relação positiva entre investimentos em TI e produtividade.

Dessa forma, Ramos (1994) diz que outro passo importante a ser dado para saber se haverá aumento ou não da produtividade, quando da implantação de tecnologia da informação, é situar o retorno no investimento baseando-se em critérios não tradicionais. De fato, é necessário pensar em uma medida de desempenho geral que considere as perspectivas da produtividade e da geração de subprodutos ou benefícios gerados pelo uso da TI. Provavelmente desta forma, poderia-se capturar as formas de impacto da TI com relação à produtividade.

Kaplan e Norton (2004), ao definirem o capital da informação, citam os ativos intangíveis como elementos essenciais da organização e importantes para a criação de valor na nova economia. O capital da informação é considerado como sendo uma composição de sistemas, base de dados, rede e gerenciador de documentos que fornecem informações e conhecimentos à organização.

## 2.5 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TI

Nota-se que o alinhamento estratégico é bidirecional, ou seja, da estratégia do negócio para a estratégia de TI e vice-versa, pois a TI pode potencializar estratégias de negócio que seriam impossíveis de serem implantadas sem o auxílio da tecnologia da informação.

Conforme Passamani e Kronmeyer (2005), a promoção do alinhamento estratégico durante todas as etapas do processo de planejamento pode auxiliar os executivos das organizações na promoção de ações que potencializem a utilização da TI. Embora sejam encontradas evidências que a Tecnologia da Informação (TI) tem o poder de transformar indústrias e mercados, muitas organizações ainda se defrontam com dificuldades na utilização deste potencial para obter vantagem competitiva.

Quanto maior for o alinhamento principalmente dos ativos intangíveis com a estratégia, maior será o seu valor para a organização. Podemos dizer que os softwares de ERP são exemplos de iniciativas para determinar as melhores práticas nos níveis operacionais e táticos da organização, com grau de alinhamento muito melhor com os processos, onde os processos são conduzidos da melhor maneira para obter-se produtividade. “Os ativos intangíveis devem ser alinhados com a estratégia da organização, a fim de criar valor para o negócio. O alinhamento estratégico é o princípio dominante na criação de valor pelos ativos intangíveis.” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 205).

Na pesquisa de Lunardi (2001), realizada com executivos de vários bancos, foi identificado que há interação e compartilhamento de visões estratégicas sobre o uso efetivo da TI nas organizações tanto entre os altos executivos como entre executivos da área de TI.

Segundo ele, esse dado mostra que cada vez mais, a percepção sobre o impacto que tem a TI para a competitividade do negócio avança no sentido de se tornar similar em todas as áreas organizacionais, não só para quem gerencia a Tecnologia da Informação.

Muito se fala sobre o tal alinhamento estratégico entre TI e Negócio para alavancar as estratégias organizacionais. De fato, uma boa arquitetura de TI orientada ao negócio é fundamental para o sucesso das organizações e as colocam mais próximas de seus clientes, impulsionam os negócios e geram conhecimento e inovação.

Segundo Fernandes e Abreu (2008), o alinhamento estratégico pode ser realizado com ou sem plano estratégico de negócios formal. Alinhamento estratégico é o processo de transformar a estratégia do negócio em estratégias e ações de TI que garantam que os objetivos de negócio sejam apoiados.

Para Brodbeck (2002), os executivos da tecnologia da informação têm considerado o alinhamento entre as estratégias de negócio e de TI como um dos principais objetivos da área de TI, pela possibilidade de identificação de novas oportunidades de negócios e pela obtenção de vantagens competitivas baseadas em soluções de TI. Alinhamento estratégico foca em garantir a ligação entre os planos de negócios e de TI, definindo, mantendo e validando a proposta de valor de TI, alinhando as operações de TI com as operações da organização.

O alinhamento estratégico de TI é um processo contínuo de ajustes que as organizações utilizam para obter-se a interligação entre os objetivos e estratégias de negócios e os objetivos e estratégias da área de TI, com o intuito de obter vantagem competitiva.

Alguns autores como Zviran (1990), King (1978) e Lederer e Mendelow (1989) tratam o alinhamento como o elo entre os sistemas de informações e negócios, em que os sistemas de informação e as aplicações devem ser desenvolvidas para apoiar as estratégias de negócio.

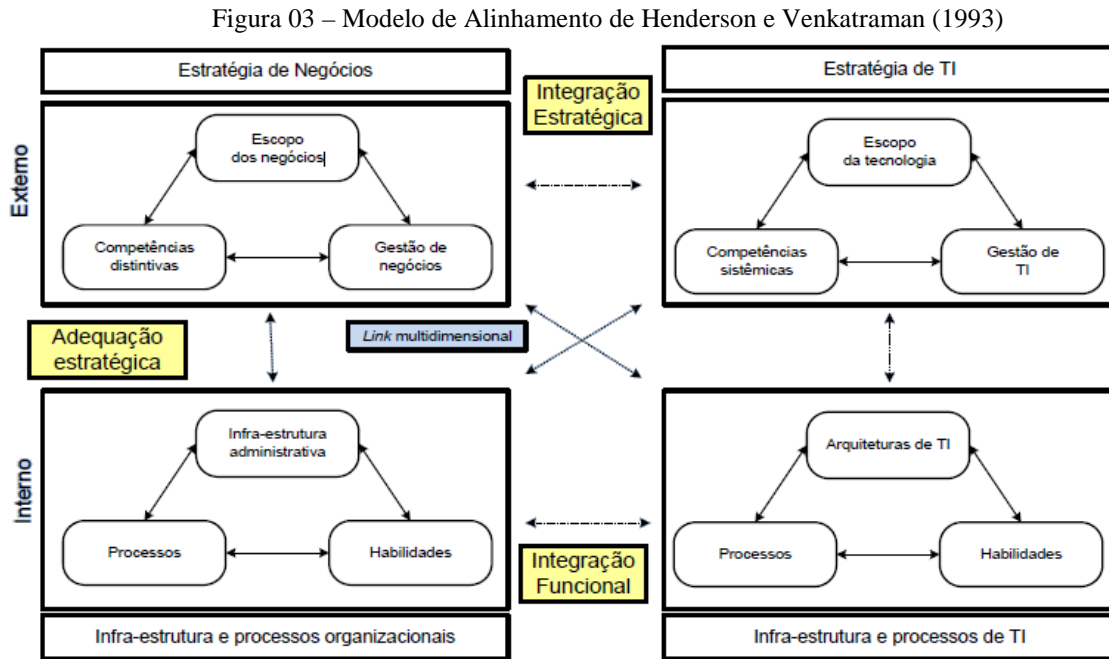
O Alinhamento Estratégico pode ser o elo entre a Tecnologia da Informação (TI) e a gestão estratégica do negócio. O alinhamento entre TI e negócios é uma questão de suma importância para as organizações. Parte do princípio do estudo da alavancagem da TI para transformar as organizações. (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

A Tecnologia da Informação no contexto de sua utilização, não é somente uma ferramenta de suporte, mas tem potencial para suportar novas estratégias de negócios. O alinhamento leva em consideração ambientes externo e interno, estratégias de negócios e de TI, infraestruturas de negócios e de TI, princípios de formulação e implementação estratégica,

integração estratégica.

A ligação estabelecida na empresa entre as estratégias de negócios e a estratégia de TI, refletindo os componentes externos do modelo, define-se como uma interação funcional.

As ligações estabelecidas entre os domínios internos, ou seja, o elo entre a infraestrutura organizacional e a infraestrutura de TI demonstrado na Figura 03, integra o modelo do alinhamento.



Fonte: Henderson e Venkatraman, 1993, p. 16

Alinhamento estratégico é o processo de transformar a estratégia do negócio em estratégias e ações de TI que garantam que os objetivos do negócio sejam apoiados. A finalidade do alinhamento estratégico de TI é:

- Melhorar o desempenho organizacional
  - Eficiência dos processos, redução de risco, redução dos impactos de mudanças
- Tirar vantagem competitiva
  - Crescimento, posicionamento
- Promover a melhoria da gestão através de melhores práticas
  - Governança Corporativa e de TI.

## 2.6 REQUISITOS DE NEGÓCIOS

Além da gestão dos processos de negócios, temos os elementos de relacionamento que ajudarão na participação ativa e na relação de colaboração entre os executivos da gestão de TI e gestão de negócios, incluindo anúncios e canais de comunicação. Estes mecanismos de relacionamento são importantes para a Governança de TI, pois ajudam a atingir e manter o alinhamento estratégico entre negócios e TI, adequando às questões operacionais da função ao interesse dos negócios e do planejamento estratégico corporativo.

Processos de negócio são, portanto, atividades previamente estabelecidas cujo objetivo, é determinar como o trabalho será realizado em uma organização. Para que o sucesso da organização seja possível, deve haver uma boa gestão dos seus processos de negócio.

Para que as relações entre o Planejamento estratégico de negócio e as estratégias empresariais sejam efetivamente integradas, as informações da organização devem ser coerentes em todos os níveis de Planejamento, ou seja, estratégias, táticas e operacionais. (REZENDE, 2002, p. 38).

Para Sommerville (2007), processos de negócio são processos usados para atingir algum objetivo de negócio. Os processos de negócio podem ser projetados com base em um sistema legado a serem restringidos pela sua funcionalidade.

As organizações têm se defrontado com um mercado complexo definido pelo aumento da demanda por informações, rápidas mudanças no mundo e infraestruturas heterogeneas de tecnologia da informação necessárias para a tomada da decisão.

Organizações bem-sucedidas reconhecem os benefícios da tecnologia da informação e a utilizam para direcionar os valores das partes interessadas no negócio. Essas organizações também entendem e gerenciam os riscos associados, tais como as crescentes demandas regulatórias e a dependência crítica de muitos processos de negócios da TI.

Para a área de TI ter sucesso em entregar os serviços requeridos pelo negócio, os executivos devem implementar um sistema interno de controles ou uma metodologia. O modelo de controle do CobiT<sup>6</sup> contribui para essas necessidades:

---

<sup>6</sup> O *Control Objectives for Information and related Technology* (CobiT®) fornece boas práticas através de um modelo de domínios e processos e apresenta atividades em uma estrutura lógica e gerenciável. As boas práticas do CobiT representam o consenso de especialistas. Elas são fortemente focadas mais nos controles e menos na execução. Essas práticas irão ajudar a otimizar os investimentos em TI, assegurar a entrega dos serviços e prover métricas para julgar quando as coisas saem erradas.



- Fazer uma ligação com os requisitos de negócios;
- Organizar as atividades de TI em um modelo de processos aceito;
- Identificar os mais importantes recursos de TI a serem utilizados.

Cada vez mais a Alta Direção está percebendo o significativo impacto que a informação tem no sucesso da organização. Os executivos esperam um alto entendimento sobre a forma como TI funciona e o quanto ela está sendo bem administrada para atingir vantagens competitivas.

As organizações não podem atingir seus requisitos de negócios e governança sem adotar e implementar um modelo para governança e controle de TI para:

- Fazer uma ligação com os requisitos de negócios;
- Tornar transparente a performance obtida comparada a esses requisitos.

As boas práticas de TI tornaram-se significantes devido a inúmeros fatores, entre eles os executivos de negócio e a alta direção demandando um melhor retorno dos investimentos em TI, isto é, que a área de TI entregue as necessidades da área de negócios para aumentar o valor para partes interessadas.

A organização de TI entrega de acordo com esses objetivos por um conjunto claramente definido de processos que usam a experiência das pessoas e a infraestrutura tecnológica para processar aplicativos de negócios de maneira automatizada, aprimorando as informações de negócios.

Para atender aos requisitos listados na seção anterior, uma metodologia de governança e controle de TI deve fornecer um foco de negócios para permitir o alinhamento entre os objetivos de negócios e de TI.

Enquanto os critérios de informação fornecem um método genérico para definir os requisitos de negócios, definir um conjunto genérico de objetivos de negócios e de TI fornece uma base mais refinada para o estabelecimento dos requisitos de negócios e o desenvolvimento de métricas que permitam avaliar se esses objetivos foram atendidos.

Ao definir requisitos de informação, Laudon e Laudon (2010), defendem que definir o problema em questão, seja da organização ou departamento, pode dar certo trabalho, pois vários membros da empresa podem ter diferentes ideias sobre a natureza dos problemas e sua gravidade, e complementa que esses problemas podem resultar de uma combinação de fatores humanos, organizacionais e tecnológicos. Torna-se importante identificar de que tipo se trata,

para que se possa tomar a decisão do que deve ser feito.

No nível mais básico, os requisitos de informação de um novo sistema identificam quem precisa de qual informação, quando, onde e como. A análise de requisitos define cuidadosamente os objetivos do sistema modificado ou do novo sistema e desenvolve uma descrição detalhada das funções que o novo sistema deve desempenhar. Um sistema elaborado em torno de um conjunto de requisitos incorretos terá de ser descartado por causa de seu fraco desempenho, ou precisará sofrer grandes modificações. (LAUDON; LAUDON, 2010, p. 361).

Toda organização usa TI para fazer funcionar as iniciativas de negócios e essas podem ser representadas como objetivos de negócios para a área de TI. Esses exemplos genéricos podem ser utilizados como um guia para determinar os requisitos de negócios específicos, as metas e as métricas para a organização.

Para a área de TI entregar de maneira bem-sucedida os serviços que suportam as estratégias de negócios, deve existir uma clara definição das responsabilidades e direcionamento dos requisitos pela área de negócios (o cliente) e um claro entendimento acerca do que e como precisa ser entregue pela TI (o fornecedor).

Pressman (1995) diz que análise de requisitos proporciona uma representação da informação e da função de como pode ser traduzida em procedimentos arquitetônicos de dados sendo uma atividade com comunicação intensiva para não ocorrer interpretações errôneas no processo.

Requisitos são descrições de serviços fornecidos por um sistema e suas restrições operacionais. Um requisito é simplesmente uma declaração abstrata de um serviço que deve fornecer uma restrição do sistema. (SOMMERVILLE, 2007).

Compreender os requisitos de negócios é fundamental para uma bem sucedida implementação de sistemas. “A tarefa de análise de requisitos é um processo de descoberta, modelagem e especificação.” (PRESSMAN, 1995, p. 231).

Sommerville (2007) afirma que é necessário conhecer mais precisamente o que o sistema fará e de que modo apoiará os processos de negócio. Os métodos de análise de requisitos capacitam o analista a aplicar princípios de análise fundamentais sistematicamente. (PRESSMAN, 1995).

Toda organização que persegue uma estratégia de menor custo total obtém os maiores retornos com sistemas de informação que se concentrem na qualidade, na melhoria dos processos e na produtividade da força de trabalho. (KAPLAN; NORTON, 2004).

A dependência do negócio em relação a TI é caracterizada pelo fato que quanto mais

as operações diárias e as estratégias corporativas-chave dependem da TI, maior é o papel estratégico da TI para as organizações.

Para atender aos requisitos de negócios para TI, a organização precisa investir nos recursos necessários para criar uma adequada capacidade técnica que atenda a uma necessidade de negócios resultando no desejado retorno.

Planejar e organizar trata a estratégia e as táticas, preocupando-se com a identificação da maneira em que TI pode melhor contribuir para atingir os objetivos de negócios com as seguintes questões gerências:

- As estratégias de TI e de negócios estão alinhadas;
- A empresa está obtendo um ótimo uso dos seus recursos;
- Todos na organização entendem os objetivos de TI.

Para suportar os processos de negócios, a área de TI fornece serviços de TI, usualmente de maneira compartilhada para diversos processos de negócios, uma vez que muitos processos de desenvolvimento e operacionais de TI são supridos para toda a organização e boa parte da infraestrutura de TI é provida como um serviço comum como redes, bases de dados, sistemas operacionais e armazenamento.

## 2.7 PLANEJAMENTO DE VENDAS E OPERAÇÕES (S&OP)

No contexto desse trabalho e ao longo de sua construção, obtem-se como resultado da pesquisa realizada com os executivos da empresa, o entendimento que a grande oportunidade para tirar vantagem competitiva e agregar valor nos processos estratégicos está no planejamento de vendas e operações, reconhecida na literatura como *Sales and Operation Planning* (S&OP).

De acordo com este contexto, a adoção do processo do S&OP vem crescendo ao longo dos últimos anos, inclusive em empresas brasileiras. Através de práticas simples, o S&OP busca atingir simultaneamente melhorias em termos de custos (níveis de estoque e custo de produção) e de serviço (disponibilidade de produto).

Na evolução do trabalho, foi necessário constante reavaliação e complemento de conceitos e entre eles vem a seguinte pergunta: O que é S&OP? Para Corrêa, Gianese e Caon (2009) o S&OP é um processo de planejamento e, como tal, apresenta as características gerais como:

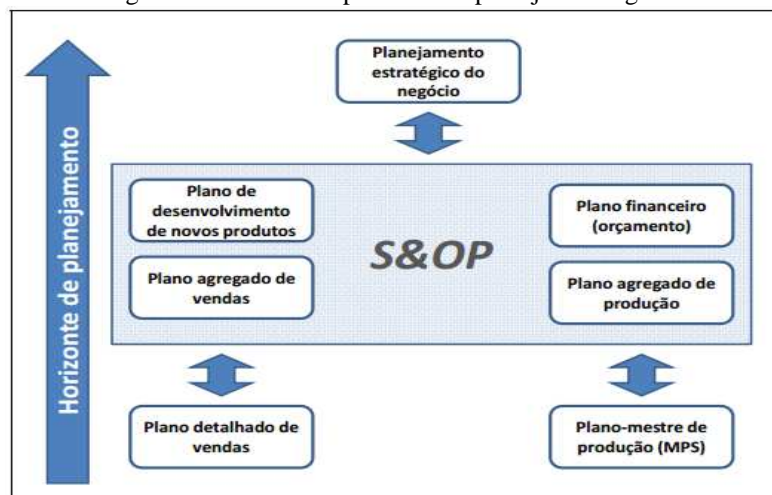
- o que produzir e comprar;
- o quanto produzir e comprar;
- quando produzir e comprar;
- com que recursos produzir.

O processo de S&OP tem alguns objetivos específicos que podem servir para caracterizá-lo como:

- Apoiar o planejamento estratégico do negócio através de análises e revisões periódicas, garantindo sua viabilidade e efetividade;
- Garantir que os planos operacionais sejam realistas, considerando as inter-relações existentes entre as diversas áreas da empresa;
- Gerenciar as mudanças de forma eficaz a partir de postura proativa;
- Gerenciar os estoques de produtos finais e/ou carteira de pedidos de forma a garantir bom desempenho de entrega (disponibilidade de produto);
- Avaliar o desempenho do processo de planejamento de vendas e estoque, identificando e segregando as atividades que estão fora de controle daquelas que se encontram sob controle;
- Desenvolver o trabalho em equipe através da criação de condições para que cada departamento participe do planejamento global da empresa.

Dessa forma procura-se identificar como a visão de determinado horizonte de futuro, juntamente com o conhecimento da situação atual, podem influenciar as decisões que estão sendo tomadas agora e que visam a determinados objetivos conforme ilustrado na Figura 04.

Figura 04 – S&OP no processo de planejamento global



Fonte: Adaptado Corrêa, Gianese e Caon, 2009, p. 169.

De acordo com Corrêa, Gianese e Caon (2009), o processo de S&OP ou planejamento de vendas e operações é um dos mais importantes e talvez o mais negligenciado em empresas usuárias de MRPII porque este processo não é apoiado adequadamente pelos pacotes de software MRPII disponíveis. Por isso, o S&OP é um processo de planejamento que trata principalmente de decisões agregadas que requerem visão de longo prazo do negócio.

Para Wallace (2004), o S&OP estabelece a ligação entre o plano estratégico de negócio da empresa e as operações de cada departamento, garantindo que os planos operacionais estejam em compasso com os planos de negócios, ou evidenciando os desvios. Podemos dizer que é um processo de planejamento contínuo caracterizado por revisões periódicas e contínuos ajustes dos planos da empresa à luz das flutuações da demanda do mercado, da disponibilidade de recursos internos e do suprimento de materiais e serviços externos.

A ligação com o planejamento estratégico do negócio significa garantir por meio de análises e revisões periódicas, que o planejamento estratégico é viável e está sendo cumprido. O S&OP deve fornecer a ligação entre o plano estratégico de negócio da empresa com as operações de cada área representadas pelas atividades primárias da cadeia de valores, garantindo que os planos operacionais estejam em compasso com os planos do negócio ou evidenciando os desvios. (CORRÊA; GIANESE; CAON, 2009).

Estando em compasso, evidencia-se que o planejamento de vendas e operações é um processo integrado de gerenciamento do negócio da empresa, que tem como objetivo estratégico tirar vantagem competitiva através de uma visão e entendimento do cenário futuro e do envolvimento de uma equipe multifuncional das principais atividades da cadeia de valores, para definir e executar um conjunto de planos operacionais alinhados de modo a maximizar os resultados do negócio e melhor atender os clientes.

O resultado do negócio por meio do S&OP consiste em um conjunto de planos coerentes que servem de metas a serem perseguidas pelas principais áreas envolvidas pertencentes das atividades primárias da cadeia de valores da empresa conforme ilustra a Figura 04. Os principais conjuntos de planos são:

- **O plano agregado de vendas** (por famílias de produtos), definido de forma coerente com as informações de mercado e com as responsabilidades de intervenção neste por parte do setor de vendas/marketing. Assim, o plano de vendas deve representar a meta que irá direcionar todos os esforços de vendas da empresa;
- **O plano agregado de produção** (por famílias de produtos), definido em função

da política de estoques da empresa e cuja viabilidade, tanto em termos de capacidade de recursos críticos, como de disponibilidade de materiais críticos, já tenha sido devidamente analisada nos níveis de agregação coerentes com o horizonte de planejamento adotado;

- **O plano financeiro (orçamento)** da empresa para o período coberto pelo horizonte de planejamento, deve estar devidamente consistente com as necessidades de formação de estoques, de produção, de aquisição de insumos e materiais, de incremento de capacidade como máquinas, equipamentos, mão de obra, entre outros;
- **O plano de desenvolvimento de novos produtos** e desativação de produtos existentes, deve estar devidamente coerentes com os planos de vendas, produção e financeiro (orçamento).

Para que tudo isto esteja alinhado, alguns pré-requisitos são necessários para alcançar os objetivos em questão. Entre eles estão o entendimento de forma clara do processo por parte dos participantes e das responsabilidades desses com o processo de planejamento em todas as suas fases e o estabelecimento de uma política de S&OP. É fundamental que todos os participantes compreendam o que é e quais os benefícios que o S&OP pode trazer para a empresa.

Na Tabela 01 é mostrada a lista de participantes obrigatórios e potencial participantes para as reuniões de S&OP. Reconheça-se que esta lista depende de cada empresa, muitas optam por agregar à equipe da alta direção por estarem preparados e por fornecer determinadas informações necessárias.

Tabela 01 – Participantes Sugeridos do processo de S&OP

Área	Participantes Obrigatórios	Potenciais Participantes
Alta administração	Diretor Geral	
Vendas	Diretor de Vendas	Gerente de vendas Gerente de atendimento ao Cliente Gerente de Distribuição Gerente de assistência técnica
Marketing	Diretor de Marketing	Gerente de Produto Gerente de demanda
Manufatura	Diretor de Manufatura ou Industrial	Gerente Industrial ou de fábrica Gerente de Suprimentos Gerente da Garantia da Qualidade

Engenharia ou P&D	Diretor de Engenharia ou P&D	Gerente de Desenvolvimento Gerente de Métodos e Processos
Finanças	Diretor Financeiro	Gerente de Orçamento Gerente de Custos
Recursos Humanos	Diretor de Recursos Humanos	Gerente de Pessoal

Fonte: Adaptado de Corrêa, Gianese e Caon, 2009, p. 174.

A Tabela 02 ilustra alguns exemplos de definição das atribuições de responsabilidades por decisões referentes a alterações nos planos, adição ou redução de recursos críticos.

Tabela 02 – Alguns exemplos de atribuição de responsabilidades no S&OP

Decisões	Responsáveis
Capital para formação de estoque (estoque de segurança, sazonalidade etc.)	Diretor Geral, Diretor Industrial, Diretor Financeiro
Capital para investimento em equipamentos e instalações	Diretor Geral, Diretor Industrial
Capital para investimento em melhorias	Diretor Geral, Diretor Industrial
Grandes alterações no <i>MIX</i> de produção de alguma família dentro do <i>time fence</i>	Diretor Geral, Diretor de Vendas e Marketing, Diretor Industrial
Acréscimo ou redução de horas extras	Diretor Industrial, Gerente de Fábrica
Transferência de funcionários entre departamentos, centros de trabalho ou linhas de produção	Diretor Industrial, Gerente Industrial ou de Fábrica
Ampliação ou redução de subcontratação e fornecimento	Diretor Industrial, Gerente Industrial, Gerente de Suprimentos
Admissão e demissão de pessoal (temporário ou permanente)	Diretor Geral, Diretor Industrial, Gerente Industrial ou Fábrica, Gerente de Recursos Humanos

Fonte: Adaptado de Corrêa, Gianese e Caon 2009, p. 177.

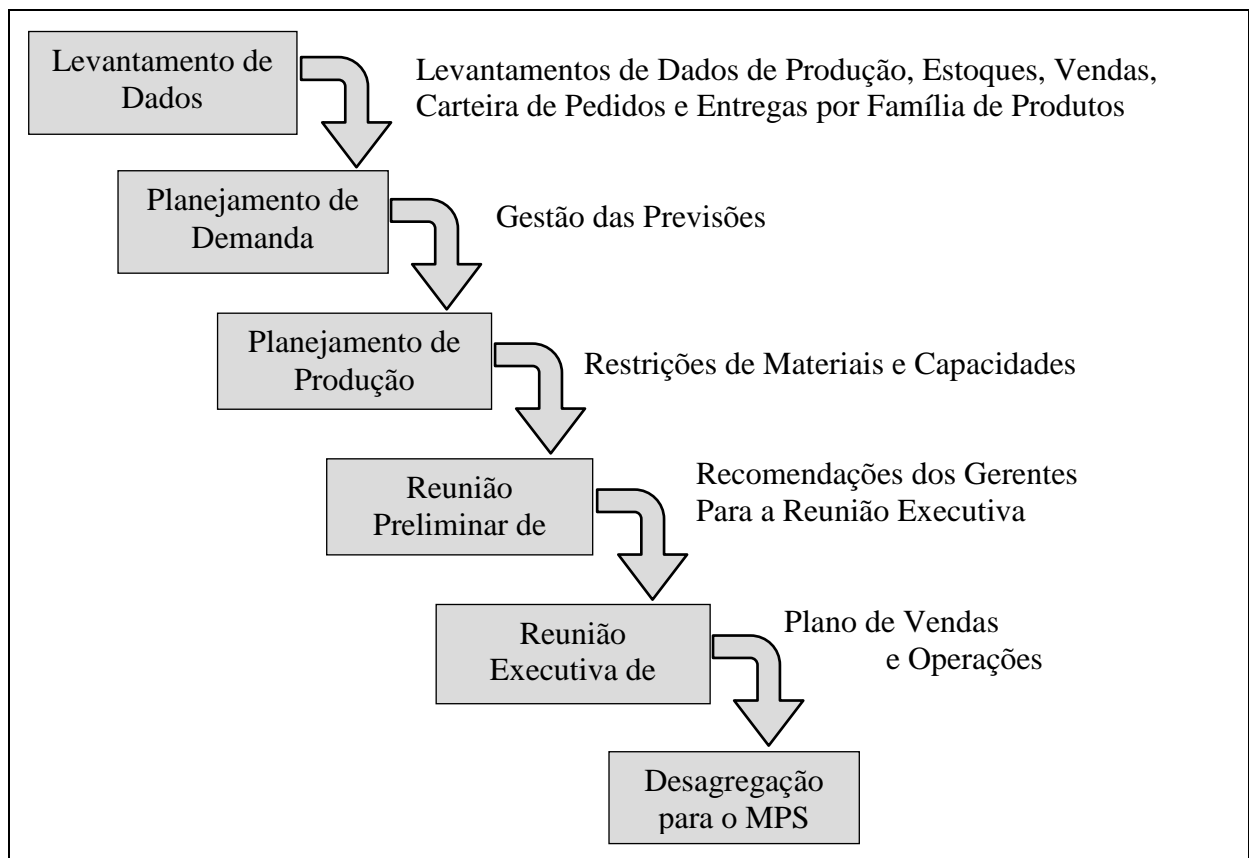
De acordo com Corrêa, Gianese e Caon (2009), o processo de S&OP é a ferramenta por meio da qual a alta administração, em particular o Diretor Geral, pode obter maior grau de controle sobre as operações da empresa. Ele é o elemento que faz a ligação entre a produção e a alta administração, sendo agregado tratando da produção, vendas e estoques de famílias de produtos em períodos mensais ou trimestrais, permitindo que a alta administração tenha visão global das operações da produção, estabelecendo metas globais que deverão ser seguidas pelos níveis de planejamento mais detalhados.

Segundo Corrêa, Gianese e Caon (2009), os quais adotam uma abordagem mais tradicional, o processo de S&OP também consiste de cinco etapas sucessivas conforme demonstra na Figura 05:

1. Levantamento de Dados: Estoques, histórico de vendas, carteira de pedidos, e entregas por família de produtos;
2. Planejamento de Demanda: Previsão quantitativa e qualitativa realizadas por meio da aplicação de modelos matemáticos;
3. Planejamento de Produção: Elaborado de cenários alternativos de planos de produção, suprimentos e financeiros por meio da análise de suas restrições;
4. Reunião Preliminar de S&OP: Avaliação dos principais cenários desenvolvidos na etapa anterior e escolha de uma para ser viabilizado;
5. Reunião Executiva: Análise e viabilidade do cenário escolhido em relação ao planejamento estratégico da organização e comunicação de decisões.

A seguir podemos visualizar o processo mensal do S&OP de forma detalhada demonstrado na Figura 05 com a seqüência das fases que determinam o modelo funcional.

Figura 05 – Processo mensal do S&OP



Fonte: Corrêa, Gianese e Caon, 2009, p. 187.

Para Ballou (2006), o processo de S&OP está fundamentado nos métodos causais, e tem como premissa básica em que se assentam os métodos causais de previsão sustenta que o



nível da variável de previsão é derivado do nível de outras variáveis relacionadas. Por exemplo, se o serviço ao cliente tem um efeito positivo sobre as vendas, conhecendo o nível de serviços oferecidos é possível projetar o nível das vendas.

Com base no plano de vendas é proposto o plano de produção e é feita uma projeção de estoques, para que atendam às políticas da empresa.

Assim, contemplada a etapa de sustentação e debate dos conceitos necessários e operacionalizados no estudo de caso, prepara-se para a etapa de discussões metodológicas do presente estudo.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos para a realização deste estudo de caso. É apresentado o delineamento da pesquisa, a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa, as técnicas de coleta dos dados, as técnicas de análise de dados e os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos resultados.

Para Marconi e Lakatos (1999), pesquisar não é apenas procurar a verdade, é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos. A pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi com base no método de estudo de caso único, que de acordo com Gil (2010, p. 57) constitui “um processo que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. A abordagem foi qualitativa, implementada através de entrevistas semiestruturadas em profundidade com os diretores e gerentes da empresa estudada. “A essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.” (SCHRAMM, 1971, apud YIN, 2001, p. 31).

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso único é preferível quando se estudam eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Ela é caracterizada pela capacidade que se tem de lidar com uma vasta gama de evidências, sejam elas documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Godoy (1995, p. 58) cita algumas características da pesquisa qualitativa:

A pesquisa qualitativa [...] considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; possui caráter descritivo; o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados foi realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requereu o uso de técnicas e métodos estatísticos.

A pesquisa foi de natureza exploratória por envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que têm ou tiveram experiências práticas com o problema pesquisado estimulando compreensão. As pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo e auxiliar na construção de hipóteses e no

desenvolvimento de ideias. Inicialmente se procederá a uma pesquisa bibliográfica, buscando-se referencial teórico que apresente ferramentas, metodologias e modelos (*frameworks*) que auxiliem em como a Tecnologia da Informação poderá agregar na cadeia de valor e tirar vantagem competitiva agregando valor ao negócio da empresa.

Posteriormente foi realizada a pesquisa presencial com diretores e gerentes da empresa estudada, sendo de natureza semiestruturada e em profundidade com questionamentos para obter as seguintes informações:

- a) Identificar na percepção do entrevistado sua relação aos fatores-chave e alavancador de vantagem competitiva e as estratégias para o negócio da empresa;
- b) Buscar o entendimento na percepção do entrevistado como é visto os aspecto de alinhamento entre as estratégias de negócio com as estratégias de TI;
- c) Obter na percepção do entrevistado a definição e validação da cadeia de valores da empresa, a forma de apresentação e as atividades e elos de maior potencialização de valor agregado para o negócio;
- d) Identificar com os entrevistados se os objetivos de TI estão de forma clara na condução dos processos de potenciais valores na sua área de atuação;
- e) Entender com o entrevistado quais as atividades de apoio e os recursos/serviços de TI ele utiliza no seu departamento para atender suas demandas e o grau de satisfação atual dele em relação ao ERP/SAP<sup>7</sup>, bem como os demais produtos e serviços ofertados;
- f) Identificar com os entrevistados, as principais oportunidades do uso de recursos e serviços de TI em relação à estratégia de negócio, como forma de alavancar vantagem competitiva para agregar valor para a empresa.

As entrevistas semiestruturadas e em profundidade foram a principal fonte de dados. Os entrevistados terão em média uma hora de duração para realização da entrevista. A pesquisa documental, segundo Yin (2001), ajuda a evidenciar informações que foram obtidas por intermédio de outras fontes.

Enquanto as entrevistas com os diretores, têm a finalidade de conhecer e explicitar as estratégias de negócio no nível corporativo e em cada diretoria e a definição da cadeia de

---

<sup>7</sup> ERP/SAP (*Enterprise Resource Planning*: planejamento dos recursos empresariais) é um software integrado de planejamento de recursos corporativos, de qualidade mundialmente reconhecida, destinado a atender aos principais requisitos de software das mais exigentes empresas de médio e grande porte, de todos os setores e mercados verticais, em qualquer país do mundo.

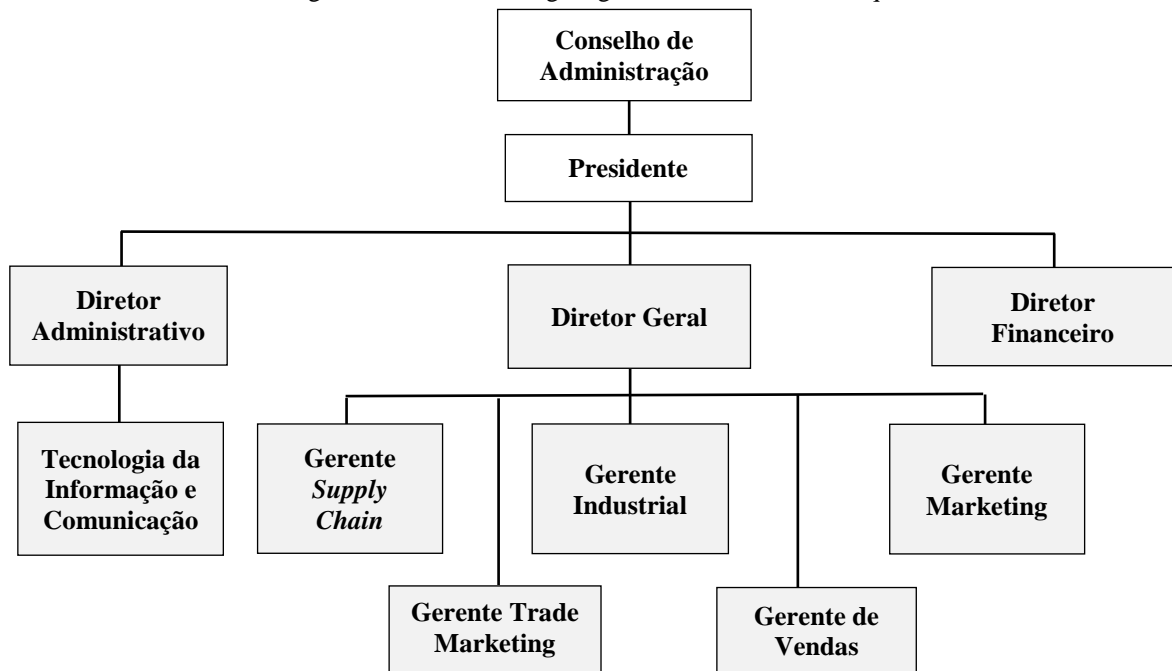
valores da empresa, as entrevistas realizadas com os gerentes têm a finalidade de validar algumas questões das informações coletadas nas etapas anteriores, identificar oportunidades de negócio para a TI e aferir o seu grau de atendimento.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

O estudo de caso foi realizado numa indústria fabricante de produtos de bens de consumo para uso doméstico e, mais especificamente, nas áreas e atividades fim da cadeia de valor. A pesquisa abrange uma área de apoio, neste presente estudo a área de TI, por ser uma área cujas atividades de apoio estão presentes em praticamente todas as atividades fim, pois sua finalidade consiste em ofertar recursos de tecnologia para agregar valor e alavancar a competitividade nas atividades das áreas fim da empresa, apontando também as áreas de apoio, evidentemente.

De acordo com a estrutura organizacional da empresa, representa-se os cargos dos principais executivos que foram entrevistados para este estudo de caso conforme ilustra a Figura 06. Outras informações referentes a estrutura encontram-se-á no capítulo 4 – Estudo de Caso.

Figura 06 – Áreas do Organograma Envolvidas na Pesquisa



Fonte: Documentação Interna da Empresa.

O estudo realiza-se em uma empresa cuja missão é fabricar produtos de bens de

consumo há mais de 65 anos, com objetivos de oferecer bens de consumo que tragam soluções em higiene e limpeza, gerando valor para os acionistas, equipe e sociedade, de forma sustentável. Pode-se resumir de forma simplificada os principais valores da empresa: a) paixão pelo negócio; b) empreendedorismo; c) disposição para aprender; d) respeito pelas pessoas; e) fazer bem feito; f) foco em resultados; g) sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Na área da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) estão operando os seguintes processos funcionais especializados denominados: a) *Help Desk*; b) Infraestrutura e Comunicação; c) Sistemas de Gestão/Aplicativos; d) Projetos de TI.

As entrevistas foram realizadas com as diretorias e alta gerência, devido às suas posições estratégicas e por representarem o alinhamento entre a estratégia de negócio com a estratégia de TI, detalhando a operação nos respectivos departamentos. No próximo capítulo, as entrevistas serão tratadas em maior profundidade, tratando das técnicas de coleta de dados.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Segundo Marconi e Lakatos (1999), a coleta dos dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos. Na coleta de dados serão obtidos os principais aspectos para a elaboração de um instrumento de pesquisa para servir de roteiro das entrevistas com os sujeitos.

As entrevistas em profundidade foram conduzidas com a participação dos executivos Diretor Geral, Diretor Administrativo Corporativo e Diretor Financeiro Corporativo que fazem parte da estratégia de negócio. Os gerentes envolvidos nos processos estudados fazem parte das principais áreas da cadeia de valores da empresa, quais sejam *supply chain*, industrial, marketing, trade marketing e vendas. As entrevistas serão realizadas de forma individual, das quais objetiva-se extrair informações e a percepção dos entrevistados selecionados, conforme demonstra o Quadro 01.

Quadro 01 – Participantes e Agendamento das Entrevistas

<b>Diretoria: (entrevista em profundidade)</b>	<b>Agenda</b>
– Diretor Geral	Maio 2013
– Diretor Administrativo Corporativo	Maio 2013
– Diretor Financeiro Corporativo	Maio 2013
<b>Gerentes: (entrevista em profundidade)</b>	
– Gerente <i>Supply Chain</i>	Junho 2013
– Gerente Industrial	Junho 2013
– Gerente de Marketing	Junho 2013
– Gerente de Trade Marketing	Junho 2013
– Gerente de Vendas	Junho 2013

Fonte: Desenvolvido pelo Autor.

Para cumprir os objetivos específicos desse estudo, utilizou-se a combinação de três técnicas de coleta de dados, conforme podem ser vistas no Quadro 02. A Etapa 1 do Quadro 03 trata da revisão conceitual, cumprida através da pesquisa bibliográfica (BONI; QUARESMA, 2005), bem como da pesquisa documental realizada em diversas fontes de pesquisa acadêmica sobre a cadeia de valores, vantagem competitiva de negócio, tecnologia da informação, site da empresa, documentos dos processos gerenciais, registros e controles internos.

A pesquisa documental e as entrevistas foram complementadas com a observação participante, informal e não estruturada. Esta técnica é denominada observação assistemática, onde o pesquisador procura recolher e registrar os fatos da realidade sem a utilização de meios técnicos especiais, ou seja, sem planejamento ou controle (BONI; QUARESMA, 2005). Além de assistemática, essa observação foi participante porque o pesquisador estava inserido no objeto de análise.

A partir dos resultados dessa pesquisa documental, já estando cumprida a Etapa 1 da pesquisa conforme ilustrado no Quadro 03, as demais etapas foram cumpridas através de entrevistas em profundidade com os diretores e gerentes que ocupam os cargos demonstrados na Figura 06. Foram entrevistas semiestruturadas, conduzidas de maneira informal para reforçar um clima de confiança e familiaridade entre entrevistado e entrevistador de forma a facilitar a colaboração dos entrevistados (BONI; QUARESMA, 2005). Segundo Minayo (1993 apud BONI; QUARESMA, 2005) a entrevista aberta ou não estruturada é ideal para que o pesquisador obtenha o maior número possível de informações sobre determinado tema,

segundo a visão do entrevistado, e também para obter um maior detalhamento do assunto em questão.

Segundo Boni e Quaresma (2005), as entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. Nessa linha, foi construído um roteiro modelo, com algumas questões cuja finalidade principal era criar um fio condutor para as entrevistas, evitando assim um eventual desvio do tema proposto.

Os roteiros semiestruturados (Apêndice A e B) foram elaborados com questões que partiam de assuntos mais genéricos, a fim de contextualizar o tema tratado, e iam se aprofundando à medida que a entrevista evoluía, conduzindo o entrevistado a reflexões mais profundas e específicas sobre sua área de atuação.

Basicamente, o questionário das entrevistas com os Diretores objetiva:

- a) Quais são as estratégias de negócio para a empresa?
- b) As estratégias de TI estão alinhadas com as estratégias de negócios? Se não, por quê?
- c) Como é visualizada a cadeia de valores da empresa e como está consolidada as atividades de maior potencialização de valor para o negócio?
- d) Os objetivos de TI são de conhecimento das áreas de negócio? Se não, por quê?
- e) Como você enxerga as atividades de apoio na cadeia de valores e de que forma é visto o uso dos recursos e serviços de TI?
- f) Na sua visão considerando agora toda a cadeia de valores da empresa, onde existem oportunidades para uso da TI na alavancagem da vantagem competitiva para agregar valor ao negócio da empresa?

A seguir apresenta-se o roteiro das entrevistas em profundidade que foi realizada com os Gerentes Executivos:

- a) Quais os fatores-chave de vantagem competitiva para o negócio na sua área?
- b) A cadeia de atividades primárias de valor que está representada pela diretoria, quais representa a realidade de como se realizam os negócios da empresa?
- c) Como é o desdobramento da sua atividade primária e quais são os elos considerados de maior potencial de agregação de valor?
- d) Como você visualiza a cadeia de valores da empresa?
- e) Onde e como devem ser apresentadas as atividades de apoio e por quê?

- f) As estratégias de TI estão alinhadas com as estratégias de negócios? Se não, por quê?
- g) Os objetivos de TI são de conhecimento das áreas de negócio? Se não, por quê?
- h) A área está obtendo bom uso dos recursos e serviços de TI?
- i) A qualidade do sistema ERP está adequada às necessidades do negócio na sua área?
- j) Na sua visão considerando agora toda a cadeia de valores da empresa, onde existem oportunidades para uso da TI na alavancagem da vantagem competitiva para agregar valor ao negócio da empresa?

Os áudios das entrevistas foram gravados com o consentimento explícito dos entrevistados e encontram-se disponíveis para consulta em caso de necessidade, e encontram-se transcritas nos apêndices desta dissertação.

Como opção ética, embora os entrevistados não tenham exigido, decidiu-se por não divulgar os nomes dos entrevistados explicitamente, de forma a conceder-lhes o maior grau de anonimato possível, reduzindo o risco de exposição pessoal.

Entretanto, o grau de anonimato ficou vinculado às necessidades de análise dos dados das entrevistas, eventualmente permitindo a identificação do entrevistado por correlação indireta. Finalmente, para alcançar o último objetivo foi necessário realizar a análise consolidada de todos os resultados alcançados nos demais objetivos. Todas as técnicas de coleta de dados aqui descritas encontram-se no Quadro 02. No caso da pesquisa bibliográfica, também estão identificados os principais autores das vertentes teóricas visitadas e referenciadas.



Quadro 02 – Demonstrativo de Técnicas de Coleta de Dados

Técnicas de Coleta de Dados do Estudo de Caso	
<b>Pesquisa Bibliográfica (principais autores)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Michael E. Porter:</b> A Cadeia de Valores e a Vantagem Competitiva (Capítulo 2); Tecnologia e Vantagem Competitiva (Capítulo 5)</li> <li>– <b>Kaplan e Norton:</b> Execução Premium, Desenvolvimento da Estratégia (Capítulo 2); Alinhamento</li> <li>– <b>Peter Drucker:</b> As Informações que um Executivo Precisa Hoje (Capítulo 12).</li> <li>– <b>Philip Kotler;</b> Administração de Marketing (Planejamento Estratégico do Negócio)</li> <li>– <b>Robert E. Hoskisson;</b> (Vantagem Competitiva)</li> <li>– <b>Joan Magretta;</b> (Entendendo Michael Porter)</li> <li>– <b>Fernando José Barbin Laurindo;</b> (Conceitos de Estratégia Competitiva)</li> <li>– <b>Jeanne Ross e Peter Weill;</b> (Arquitetura de TI com Estratégia Empresarial)</li> <li>– <b>Henrique Luiz Corrêa, Irineu Gustavo Nogueira Giansi, Mauro Caon;</b> (<i>Sales And Operations Planning</i>)</li> <li>– <b>Rayport J. F.; Sviokla J. J.</b> Explorando a Cadeia de Valores Virtual</li> <li>– <b>Wallace T.</b> Sales and Operations Planning</li> </ul>
<b>Documental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Demonstrativo de Resultado do Exercício</li> <li>– Mapa Estratégico da Empresa</li> <li>– Organograma da Estrutura Organizacional</li> <li>– Tabela de Centro de Custos</li> <li>– Quadro de lotação e Funcional por área</li> <li>– Mapas dos processos dos departamentos</li> <li>– Procedimentos e normas setoriais</li> </ul>
<b>Entrevistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Diretorias (Gravada com Questionário semiestruturado)</li> <li>– Gerentes (Gravada com Questionário semiestruturado)</li> </ul>

Fonte: Desenvolvido pelo Autor.

Foi de essencial importância para este estudo de caso a liberdade de acesso concedida de forma incondicional pelo Diretor Geral para que o autor realizasse as entrevistas e a pesquisa documental junto aos departamentos da empresa. Esta liberação, deve-se ao interesse da organização em avaliar as oportunidades de transformação organizadora a partir dos resultados encontrados da pesquisa. Portanto, existe um engajamento pró-ativo da empresa na pesquisa pelo seu interesse nos resultados.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados coletados é qualitativa, composta pelas técnicas de análise de conteúdo do instrumento de pesquisa, avaliando seu conteúdo e verificação de aderência entre as respostas para mesma questão.

Essa técnica permite analisar o conteúdo de livros, revistas, jornais, discursos, películas cinematográficas, propaganda de rádio e televisão, slogans etc. Ela também pode ser aplicada a documentos pessoais como discursos, diários e textos. (MARCONI; LAKATOS, 1999, p. 131).

Esta análise foi desenvolvida seguindo a literatura da área, confrontando as diversas conversas com os públicos pesquisados, agrupando o conteúdo obtido nas entrevistas, e suas análises, identificando desta forma os fatores relevantes para o desenvolvimento do estudo.

Com o objetivo de respaldar nossas pesquisas, é importante assegurar a confiabilidade e validade de nossa análise, perante nós mesmos e perante os usuários do estudo. A diferença da análise quantitativa, na qual aplicamos métodos estatísticos que determinam a confiabilidade e validade do estudo, na análise qualitativa não são utilizados coeficientes nem testes. Ao contrário, deverá ser efetuada uma valorização do processo de análise. (SAMPIERI, 2006, p. 510).

### 3.5 ETAPAS DA PROPOSTA DE PESQUISA

O projeto da pesquisa desse estudo de caso foi realizada em quatro etapas, conforme demonstrado no Quadro 03.

Quadro 03 – Proposta da Pesquisa

<b>Proposta de Pesquisa – Etapas</b>				
<b>Etapa</b>	<b>Pesquisa</b>	<b>Método de Pesquisa</b>	<b>Público</b>	<b>Resultado Esperado</b>
<b>1</b>	Pesquisa Documental e Conceitual	Fontes de pesquisa acadêmica, Site da empresa, documentos de controles internos, registros e processos gerenciais	Bibliografia e Sistemas internos	Referencial Conceitual para o estudo de caso
<b>2</b>	Identificar Cadeia de Valor da Empresa	Entrevistas em profundidade, semiabertas com um roteiro de questões. Pesquisa qualitativa, a procura de informações, percepções e experiências dos Diretores para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada	Diretores	Cadeia de Valor Mapeada e Consolidada pela Diretoria
<b>3</b>	Identificação das Atividades e Elos de maior Potencial para uso competitivo de TI	Entrevistas em profundidade, semiabertas com um roteiro de questões. Pesquisa qualitativa, a procura de informações, percepções e experiências dos Gerentes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada	Gerentes	Cadeia de Valor com Atividades e Elos de Potencialização Consolidada pela Gerencia
<b>4</b>	Identificação dos recursos e serviços de TI para as oportunidades das atividades e elos de maior potencial	Analisar os dados coletados, avaliando o conteúdo e verificação de aderência entre as respostas. Agrupando o conteúdo obtido nas entrevistas, identificando os fatores relevantes para o desenvolvimento do estudo desta Dissertação	Pesquisador do Estudo de Caso	Oportunidades de recursos e serviços de TI que podem agregar valor no negócio. Fechando o objetivo geral do trabalho

Fonte: Desenvolvido pelo Autor.

### 3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo de caso foi realizado em uma indústria do ramo de limpeza doméstica, com estruturas operacionais, administrativas, gerenciais e corporativa que compõem um grupo de empresas, o que gera um esforço para a obtenção e consolidação dos dados necessários para a condução adequada do trabalho.

As entrevistas com os diretores e gerentes foram realizadas em diversas sessões, por questões de conflito de agenda. Independentemente destas dificuldades apontadas e naturalmente esperadas em uma organização com intenso ritmo de operações, todas as etapas foram plenamente cumpridas.

No desenvolver do referencial teórico percebeu-se que alguns assuntos e conceitos são centralizados fortemente por um autor, ou apenas alguns poucos, como é o caso dos referenciais relacionados a cadeia de valores. Michael E. Porter é o principal autor a tratar do tema, sendo que muitos outros autores ao se referirem à cadeia de valores, e inevitavelmente em algum momento citam Porter, mantendo o conceito original deste autor, não o inovando, mas sim, ampliando seu escopo de aplicação.

## 4 ESTUDO DE CASO UNICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar o contexto em que o estudo de caso foi aplicado, no intuito de identificar as estratégias de negócio, identificar os fatores-chave de vantagem competitiva, obter a percepção do alinhamento das estratégias de TI com as estratégias de negócio, saber se os objetivos de TI são de total conhecimento da gestão de negócio, verificar se o uso dos recursos e serviços de TI atendem às expectativas do negócio e estudar a cadeia de valores de uma indústria de bens de consumo, selecionando as atividades e elos de maior potencial de valor agregado a ser estudado.

A seleção das atividades e dos elos da cadeia de valores se deu com base na importância e relevância que foi percebida durante o estudo realizado. Após a execução do mapeamento da cadeia de valores e a validação da visualização que foi estudada durante a pesquisa com os diretores foram disponibilizada para os gerentes. Durante a pesquisa com os gerentes, foram identificadas e validadas as atividades e elos de maior potencial agregador. Na sequência aplicou-se a construção dos requisitos de recursos e serviços de TI que podem agregar valor na cadeia para tirar vantagem competitiva no negócio.

Os dados coletados deram origem às oportunidades de negócio para essas atividades e elos, que posteriormente serão confrontados com os recursos atuais de infraestrutura, produtos e serviços de TI. A partir deste ciclo, foram identificadas as oportunidades de melhorias visando a TI como alavancadora de vantagem competitiva para agregar valor nos processos de negócios da empresa.

### 4.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Nesta fase do estudo foi realizada em diversas fontes documental a pesquisa acadêmica que buscou dados sobre a cadeia de valores, vantagem competitiva de negócio, estratégia de negócio e TI da empresa estudada. As informações foram pesquisadas em documentos internos, no mapeamento dos processos gerenciais, site da empresa, registros e controles da empresa.

A organização estudada é uma indústria nacional que fabrica bens de consumo, conhecida como líder no mercado de produtos de limpeza doméstica, com mais de 240 milhões de peças produzidas anualmente que deu origem a um Grupo Industrial.

Em 1947, no município de Esteio, no estado do Rio Grande do Sul, foi fundado o Grupo Industrial. Sua localização está estrategicamente associada ao seu processo

logístico, facilitando o escoamento da produção para todo o país e exterior de maneira rápida e segura. A partir dos anos 60, a empresa inicia a sua evolução e cria nova empresa, em 1966, dedicada à fabricação de produtos para cobertura e superfície e demais acessórios para acabamento. Em 1969 é fundada outra empresa, desenvolvendo a tecnologia do plástico na fabricação de utilidades domésticas. Em 1973 é inaugurada mais uma empresa, que atualmente produz artigos plásticos para uso doméstico; em 1974 surge outra empresa, que administra serviços para as demais empresas do Grupo; em 2001, é fundada outra empresa, que oferece utilidades para a organização de ambientes; em 2007, é criada uma unidade industrial localizada em Pernambuco, responsável pela fábrica de produtos da linha de plásticos. Mais recentemente, em 2009, foi fundada mais uma empresa focada no desenvolvimento de produtos para limpeza profissional.

Hoje o Grupo Industrial segue crescendo com seu espírito empreendedor, investindo constantemente em produtos inovadores, facilitando o dia-a-dia do consumidor. Porém, mantêm os seus princípios de ética, humildade, respeito e honestidade que são compartilhados com seus profissionais, clientes, fornecedores e comunidade. É através da união e valorização dos seus 2.600 profissionais que hoje fabrica com suas oito indústrias, mais de 3.000 tipos de produtos, presentes em 30 países.

Um grupo sólido, formado por empresas de relevância nacional, voltado ao desenvolvimento de produtos de qualidade e contemporâneos. A tecnologia sempre foi um diferencial da empresa, muitos produtos até então inéditos no mercado, foram lançados pela empresa graças aos investimentos constantes em pesquisa e desenvolvimento de produtos. Por isso, hoje a empresa é parâmetro de inovação para o mercado, tendo inclusive o seu design e a sua tecnologia copiada por alguns concorrentes.

As máquinas de fabricação dos produtos de ponta são desenvolvidas na Itália e Alemanha. A tecnologia de plásticos virgens é desenvolvida em parceria com o Pólo Petroquímico de Triunfo. E, nos Estados Unidos, a empresa busca tecnologia de recuperação de plásticos, como resultado de sua preocupação com o meio ambiente.

Diariamente, os produtos empresa são utilizados por milhões de pessoas no mundo todo. Essa responsabilidade gera investimentos constantes em recursos humanos, pesquisas, testes, reciclagem e tratamento de resíduos. Esse posicionamento faz com que a empresa mereça o respeito de um número cada vez maior de consumidores exigentes.

#### **4.1.1 Posicionamento estratégico de negócio**

Neste estudo de caso manteve-se o foco numa das empresas do grupo, na qual encontra-se alocada toda a infraestrutura dos recursos e serviços de TI que executa como centro de soluções corporativa de tecnologia da Informação para as demais unidades de negócios do Grupo Industrial.

Com base no referencial conceitual apresentado neste trabalho os estudos realizados na empresa, foi possível identificar a compreensão do posicionamento estratégico no mercado perante a concorrência, no entanto é necessário desenvolver produtos de marca que seja reconhecido pelos consumidores.

Na compreensão industrial, a empresa se posiciona como líder do setor, e um de seus diferenciais é a eficiência operacional, custos competitivos como uma forte atuação na diferenciação dos produtos. Com esses elementos, a empresa atinge como resultado uma rentabilidade constante. O planejamento estratégico é um ponto forte da empresa para garantir e sustentar a médio e longo prazo.

A empresa busca conquistar o mercado da América do Sul com abrangência em mercado internacional. A empresa opera fortemente nos canais de distribuição, com uma logística terceirizada entregando em todos os estados do Brasil, as quais são consideradas como principal macro estratégia de sustentação da organização.

A perspectiva financeira busca reduzir custos e despesas, melhorar geração de fluxo de caixa e crescer receitas para otimizar geração de valor para os acionistas e Stakeholders, às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa.

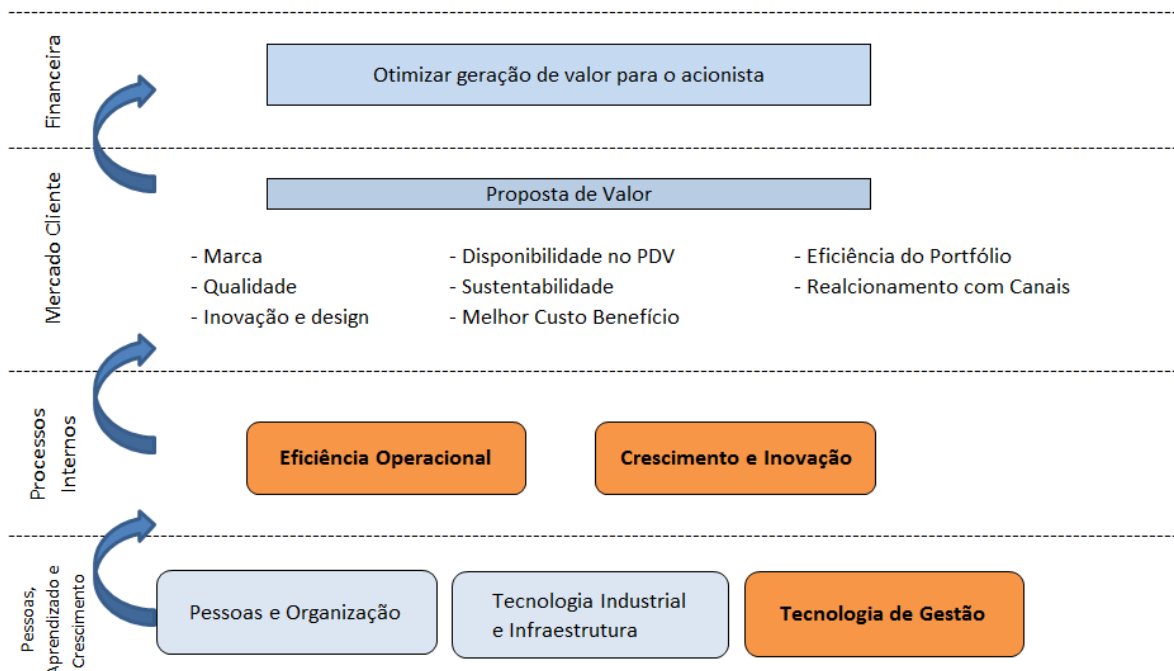
O mapa estratégico da empresa fornece uma arquitetura para a integração das estratégias e operações de diversos objetivos que se originaram das perspectivas dos processos, onde a estratégia é executada.

Os temas estratégicos da empresa dividem a estratégia em vários processos distintos de criação de valor como a eficiência operacional e crescimento e inovação. Cada unidade de negócios, evidentemente, precisou adaptar seus temas estratégicos à própria proposta de valor para os clientes.

A perspectiva de clientes no mapa estratégico, o tema proposta de valor para o cliente operacionaliza objetivos que identificam objetivos estratégicos que promovem à alcançar o desempenho almejado da empresa, com foco na marca, qualidade, inovação e design, disponibilidade dos produtos nos ponto de venda (PDV), sustentabilidade, melhor

custo benefício, eficiência de portfólio de produtos e relacionamento com canais conforme demonstrado na Figura 07.

Figura 07 – Mapa Estratégico da Empresa



Fonte: Desenvolvida pelo Autor, referenciada em Kaplan; Norton, 2008, p.101.

#### 4.1.1.1 Tecnologia de gestão

A empresa busca tecnologia produtiva de desempenho superior e infraestrutura adequada, disponibilizar informações e ferramentas de gestão suficiente, confiáveis e estruturadas para manter e sustentar o negócio.

Dentro dessa visão de tecnologia de gestão, as tecnologias e seus recursos devem ser compatíveis, modernas, econômicas, úteis e padronizadas entre *hardware* e *software* (de base operacional) e os aplicativos ou sistemas de informação. (REZENDE; ABREU, 2011, p. 54).

#### 4.1.1.2 Eficiência operacional

A empresa visa como eficiência operacional a busca da sustentabilidade em todos os processos internos, aproveitar sinergias em toda cadeia de valor, garantir adequação e eficiência do *supply chain* com foco para os mercados interno e externo, desenvolver fontes de suprimentos que aumentem a sua vantagem competitiva, ter custos de produção

comparados com os de classe mundial e garantir qualidade nos produtos e processos produtivos.

Na busca de ganhos em eficiência, a implementação das melhores práticas gerenciais foi ganhando importância cada vez maior, e isto tem levado a empresa a um cenário competitivo e estabelecer diferenças em termos de buscar entregar valor para o cliente de forma diferenciada, criar valor para ela ao menor custo como vantagem competitiva.

Conforme Laurindo (2008), é preciso estar constantemente buscando novas posições que proporcionem vantagem competitiva, em um processo dinâmico de posicionamento estratégico.

Eficiência é a medida do desempenho do processo de conversão das entradas em saídas, enquanto que eficácia é na medida do grau em que as saídas satisfazem aos requisitos. Eficiência está relacionada com “fazer os processos de maneira correta”, com o bom uso dos recursos de infraestrutura, pessoas e tecnologia de informação, com foco interno às atividades.

Porter (1989), diz que eficiência operacional significa executar atividades similares melhor do que seus competidores. Para atingir eficiência, é recomendado o uso de algumas ferramentas gerenciais como TQM (*Total Quality Management*), *Benchmarking*, *Outsourcing*, *Partnering*. Essas ferramentas são de fato importantes para empresa buscar um ambiente competitivo, porém, não substituem a estratégia da empresa.

#### 4.1.1.3 Crescimento e inovação

Na busca do crescimento e inovação a empresa busca desenvolver e executar estratégia de crescimento na América, desenvolver e ampliar seu portfólio de produtos de modo estruturado, buscar ser referência no lançamento de produtos inovadores, posicionar produtos de maneira clara e diferenciada, gerir com eficácia o ciclo de vida dos produtos, desenvolver um amplo portfólio para seus consumidores, ter processos de marketing e trade marketing de forma organizada e estruturados e investir adequadamente em marketing.

Diante da competição cada vez mais agressiva nos mercados em mudanças cada vez mais frequentes, as empresas aprenderam a ser flexíveis para responder rapidamente à competição e às mudanças nos mercados. (PORTER, 1989).

Crescimento tem como objetivo aumentar a participação de mercado da unidade



estratégica de negócio, mesmo sacrificando ganhos à curto prazo. A estratégia de crescimento é apropriada para os negócios classificados como oportunidades, cujas participações de mercado devem crescer se pretendem tornarem-se estrelas. (KOTLER, 2011, p. 80).

O autor Peter Drucker definiu inovação como “o meio pelo qual o empreendedor cria novos recursos produtores de riqueza ou agrega aos recursos existentes de maior potencial para a criação de riqueza”. Inovação e empreendedorismo são vitais para empresas novas e antigas, grandes e pequenas, de prestação de serviços e indústrias, bem como para empreendimentos de alta tecnologia. (HOSKISSON, 2009, p. 397).

#### **4.1.2 Proposta de valor para o cliente**

A empresa busca como proposta de valor para o cliente, se valer das competências essenciais e atender os padrões exigentes da competição internacional, esta é uma das formas que passa a criar valor com percepção. O valor é medido pelas características do desempenho de um produto e por seus atributos pelos quais os clientes estão dispostos a pagar. Para Hoskisson (2009), as empresas precisam oferecer um valor aos clientes que seja superior àquele que os concorrentes proporcionam a fim de criar uma vantagem competitiva.

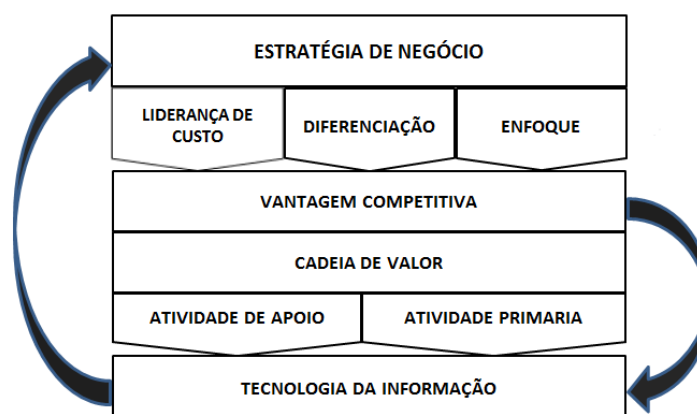
A proposta de valor para o cliente consiste em marca, qualidade, inovação e design, disponibilidade no ponto de venda (PDV), sustentabilidade, melhor custo/benefício, eficiência do portfólio de produtos e relacionamento com canais.

#### **4.1.3 Elementos da estratégia de negócios da empresa**

A formulação de uma estratégia competitiva é a busca da posição competitiva favorável da empresa, ela visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra os esforços que determinam a concorrência. A estratégia competitiva baseia-se nas duas questões centrais, a atratividade pela rentabilidade e a posição competitiva dentro da indústria.

Na busca da estratégia de negócio a empresa tem um posicionamento misto conforme demonstra a Figura 08. Esse posicionamento de acordo com Porter tende a ser o melhor e que permanecerá como vantajoso.

Figura 08 – Elementos da Estratégia Competitiva



Fonte: Desenvolvida pelo Autor, referenciada em Porter, 2004.

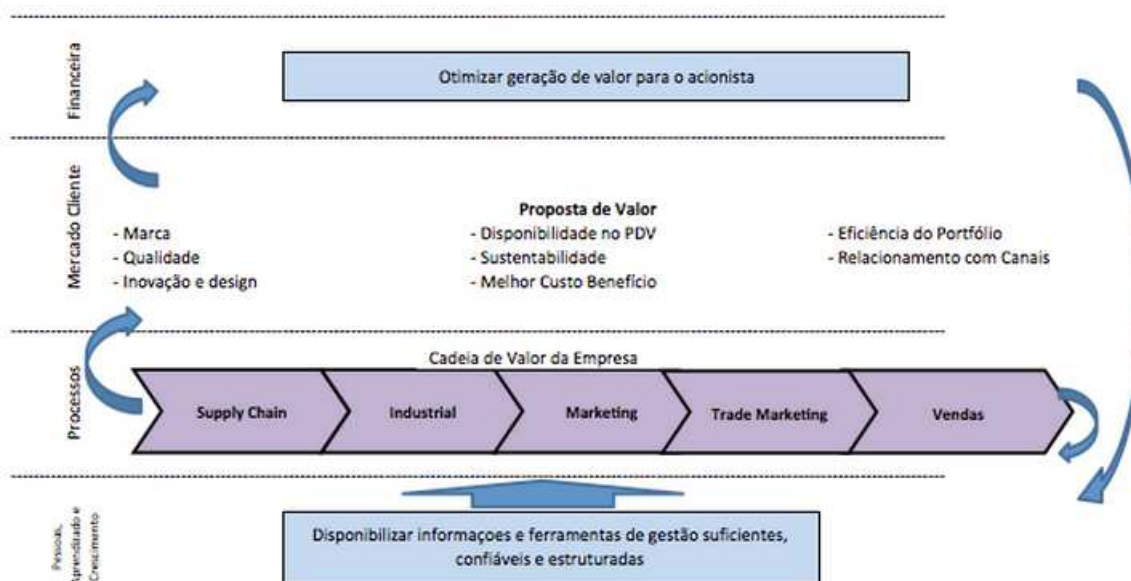
A empresa pesquisada adota a estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação, ela empenha-se para oferecer aos seus clientes produtos de custo relativamente baixo que possuem alguma característica diferenciada e valorizada. Analisando os aspectos de riscos dessa estratégia é a empresa poder fabricar produtos que não oferecem valor suficiente em termos de custo baixo ou diferenciação. Se isso vier a acontecer, a empresa permanecerá “imobilizada no meio”, em situação desvantajosa e incapaz de obter retornos acima da média esperada.

No estudo deste trabalho, pode-se dizer que a Tecnologia da Informação tornou-se muito mais que um processo de suporte, gerando valor à estrutura de negócio da empresa, auxiliando na tomada de decisões, alinhada ao planejamento estratégico.

#### 4.2 MAPA ESTRATÉGICO E CADEIA DE VALORES

A cadeia de macroprocessos de geração de valor da empresa está representada pelas atividades de apoio e atividades primárias de acordo com a Figura 09.

Figura 09 – Mapa Estratégico – Cadeia de Valores nos Processos



Fonte: Desenvolvida pelo Autor, referenciada em Porter, 1989.

A cadeia de valor é circular e retroalimentada, e representa o carrossel cotidiano das operações da empresa. Este carrossel, representado horizontalmente, está inserido em outro carrossel vertical, que implementa a cadeia de perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC), implementando a sustentabilidade institucional, conforme a Figura 10. Assim, de forma inovadora, a estrutura do Balanced Scorecard está representada por duas cadeias entrelaçadas que operam sincronizadamente, mas em ritmos diferentes. Enquanto a cadeia de valor tem um ciclo extremamente ágil, fruto da dinâmica de suas operações, a cadeia vertical do BSC tem um ritmo mais lento, pois representa os resultados alcançados a clientes e acionistas, e a realimentação dos recursos mobilizados na alavancagem da cadeia de valor.

Figura 10 – *Balanced Scorecard* - Duas cadeias entrelaçadas

Fonte: Elaborada pelo autor.

#### 4.2.1 Vantagem competitiva da empresa

Uma empresa fica mais competitiva quando agrega valor em sua cadeia de valor de

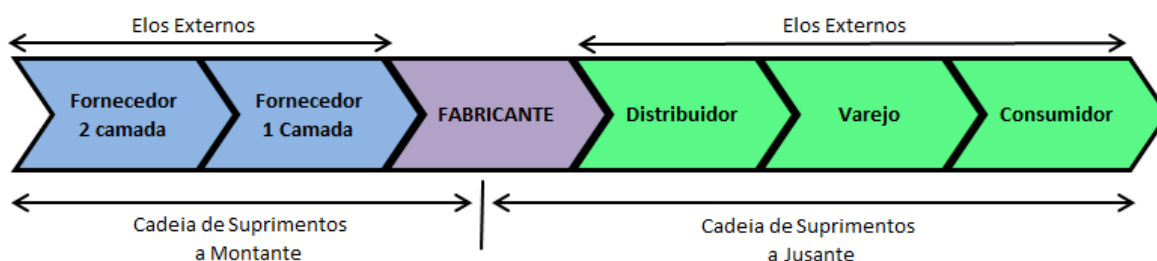
maneira mais significativa que seus concorrentes. Por isso, desenvolve fontes de suprimentos que aumentem a competitividade.

Avaliar fornecedores de insumos críticos, é um indicador que mede o resultado da avaliação de fornecedores de insumos críticos, ou seja, materiais que podem parar a produção.

#### 4.3 CADEIA DE VALORES DA EMPRESA

A cadeia de valores estendida da empresa está representada na Figura 11, onde os elos externos à montante e jusante, é o conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, desde a fonte básica das matérias-primas ou insumos, fornecedores de componentes, produção (fabricante dos produtos), distribuição, varejo e consumidor final, no extremo jusante.

Figura 11 – Cadeia de Valores Estendida



Fonte: Desenvolvida pelo Autor, referenciada em Porter, 1989.

A cadeia de valores de uma empresa é composta por um conjunto de etapas sucessivas cujo objetivo é gerar valor para atender ao cliente. Ela mostra como um produto é construído desde a busca das matérias-primas até a entrega para o cliente final. A ideia da cadeia de valor consiste em agregar o maior valor possível do modo mais econômico viável.

Em uma economia globalmente competitiva, os elos de maior potencial de valor tendem a pertencer às atividades geradores de valor para o cliente, uma vez que conceitualmente, o crescimento da receita é uma rota quase inesgotável, enquanto a rota da redução de custo tem um limite que teoricamente tem seu limite no custo zero. Para exemplificar, a concorrência dos fabricantes chineses, que estão ofertando produtos similares com preços muito inferiores aos praticados pela empresa, faz com que o diferencial competitivo a ser construído exija o máximo aproveitamento das oportunidades

de diferenciação e de eficiência operacional possíveis de serem construídos pela exploração de todas as oportunidades na cadeia de valores.

Na Figura 12 está representada a cadeia de valores da empresa estudada, representando as atividades primárias e atividades de apoio.

Figura 12 – Cadeia de Valor da Empresa



Fonte: Desenvolvida pelo Autor, referenciada no Modelo Clássico de Porter, 1989.

#### 4.3.1 Atividades primárias da cadeia de valores

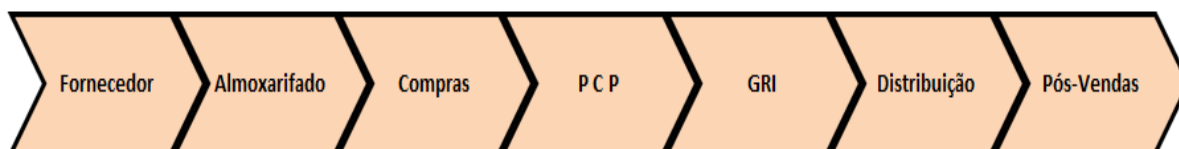
As atividades primárias, colocadas na parte de inferior da Figura 12, são aquelas envolvidas na criação física do produto e sua transferência, bem como no suporte pós-venda.

É preciso fazer alguns reparos à maneira como Porter (1989) representa a cadeia de valor, particularmente o que considera tipicamente atividades primárias e atividades de apoio. A cadeia de valor clássica considera a atividade compras como sendo uma atividade de apoio. Todavia, no caso em estudo, essa atividade está representada numa das principais atividades do *Supply Chain*, constituindo-se em uma atividade primária, de valor fundamental. O mesmo ocorre com o processo de P&D, que constitui uma atividade de valor absolutamente essencial para sustentar a perenidade empresarial. No caso em estudo, esta atividade de valor está inserida dentro do macroprocesso Industrial. Assim, fica evidente que cada organização apresenta um modelo específico da sua cadeia de valores. É necessário observar que a teoria apresentada por Porter(1989) não pode ser aplicada como modelo padrão, mas que, conforme estabelecido por Magretta (2012), uma proposta de valor é suportada pela construção de uma cadeia de valor sob medida.

#### 4.3.1.1 Atividades da área *supply chain* da empresa

Na Figura 13 consta a representação e estruturação dos processos da atividade do *supply chain* e suas definições na cadeia de valores da empresa estudada.

Figura 13 – Cadeia de Atividades da área *Supply Chain*



Fonte: Desenvolvida pelo Autor, referenciada em Porter, 1989.

- **Fornecedores (Relacionamento com Fornecedores)**

Atividades relacionadas ao desenvolvimento de novos fornecedores, manter fidelização, garantir o fornecimento dos insumos com qualidade e eficiência no abastecimento.

- **Almojarifado**

Atividades como manuseio de materiais, armazenagem e controle de estoque exercido para receber, armazenar e distribuir internamente os insumos para a fabricação dos produtos.

- **Compras**

Atividades finalizadas para adquirir os insumos necessários para fabricar os produtos da empresa. Insumos adquiridos incluem itens consumidos integralmente na fabricação dos produtos (exemplo, matérias-primas, suprimentos, bens como ativo fixo – máquinas para fabricação dos produtos, equipamentos de escritório e manutenção).

- **Atividades de planejamento e controle da produção (PCP)**

Atividade necessária para a administração da produção relacionadas à alocação

eficaz e eficiente dos recursos de produção da organização (materiais, máquinas, equipamentos e pessoas) para a produção dos bens e serviços demandados pelos clientes.

- **Distribuição**

Atividades relacionadas à coleta de produtos, armazenagem e distribuição física dos produtos finais aos clientes. Preparação dos produtos para embarque, faturamento dos pedidos e manter o controle dos estoques dos produtos prontos. Dessas atividades incluem armazenagem de produtos finais, movimentação de materiais e processamento de pedidos.

- **Gerenciamento dos resíduos industriais (GRI)**

É um processo de estação de tratamento e efluentes, centro de triagem e armazenamento dos resíduos, esse é um dos compromissos com o meio ambiente e comunidade.

- **Pós-vendas**

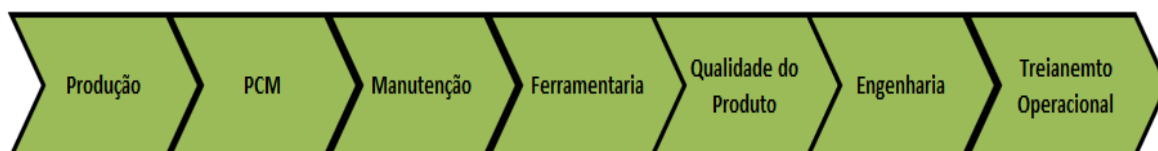
Atividades voltadas para aumentar e manter o valor do produto incluindo treinamento e ajustes, instruções sobre o uso dos produtos. A empresa participa com um conjunto de atividades relacionadas a atendimento, reclamações e ouvidoria do consumidor bem como apoio informativo dos canais de vendas.

Durante a fase de estudo organizacional foi possível representar a cadeia de valor da empresa através de cinco atividades com potencial valor. O processo de criação de valor organizacional inicia-se com as ações de *supply chain*, o segundo processo na cadeia é caracterizado com as ações industriais, aonde a empresa detém processos tecnológicos para a fabricação dos produtos, além da qualidade do produto final. A cadeia é seguida pelo marketing que trata a estratégia das demandas dos consumidores, trade marketing que trata a estratégia de merchandising e por último vendas para os clientes.

#### 4.3.1.2 Atividades da Área Industrial da Empresa

Na Figura 14, ilustra a representação e estruturação dos processos da atividade do industrial e suas definições na cadeia de valores da empresa estudada.

Figura 14 – Cadeia de Atividades da área Industrial



Fonte: Desenvolvida pelo Autor, referenciada em Porter, 1989.

Atividades necessárias para converter os insumos disponibilizados pelo *supply chain* em produto final. As atividades de produção são representadas por:

- **Produção**

Orientada por um roteiro de produção gerado pelo melhor processo produtivo disponível, a produção tem por finalidade agregar valor à determinados insumos para transformá-los em bens de consumo utilizando recursos disponíveis como máquina e mão de obra.

- **Planejamento e Controle da Manutenção (PCM)**

Implementa e avalia planos de manutenção em máquinas e equipamentos definindo as frequências de intervenções preventivas garantindo sua alta eficiência e o manutenção da operação.

- **Manutenção**

Responsável por manter o parque fabril em estado de operação, a manutenção realiza intervenções preventivas em máquinas e equipamentos previamente programadas pelo PCM, atua corretivamente em consertos imprevistos e também realiza diagnósticos preliminares para intervenções necessárias que podem ser programadas.



- **Ferramentaria**

Utiliza-se de práticas técnicas como usinagem, ajustagem e polimento para construir ou reparar moldes de injeção ou estamparia mantendo suas características originais de *performance*.

- **Qualidade do produto**

Com base na Ficha Técnica do Produto realiza inspeções e orienta a operação quanto às características do bem de consumo, avalia os insumos usados quanto sua especificação.

- **Engenharia de Produtos e Processos**

Com a construção da Ficha Técnica do Produto, a Engenharia de Produtos é responsável pela definição das características do bem de consumo como matéria-prima e insumos utilizados na transformação, por sua vez a Engenharia de Processos é responsável por viabilizar a confecção deste produto, definindo a infraestrutura necessária, máquinas e equipamentos periféricos bem como os tempos e métodos da operação.

- **Treinamento Operacional**

Por meio de manuais de treinamento, os instrutores capacitam o recurso mão de obra a atuarem em suas atividades, sejam manuais ou em máquinas, com o objetivo de alcançar a *performance* exigida para transformação do bem de consumo.

#### 4.3.1.3 Atividades da Área de Marketing da Empresa

Na Figura 15 está mencionada a representação e estruturação dos processos da atividade do Marketing e suas definições na cadeia de valores da empresa estudada.

Figura 15 – Cadeia de Atividades da área Marketing



Fonte: Desenvolvida pelo Autor, referenciada em Porter, 1989.

Marketing tem sido definido de várias maneiras, a definição que atende melhor o propósito da empresa estudada é a seguinte:

Marketing é um processo estratégico e gerencial que obtém a inteligência de mercado, entender com profundidades as principais forças que influenciam. Um mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo. (KOTLER, 2011 p. 31). Administração de marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Os principais processos existentes na área de marketing estão representados como elementos da inteligência do negócio:

- **Inteligência de Mercado**

Entender com profundidade as principais forças que influenciam o mercado, capturando, analisando, armazenando e disponibilizando as informações de maneira estruturada para a empresa.

- **Planejamento**

Ligar a visão de longo prazo a objetivos de curto-prazo em um processo sequencial de planejamento. Inclui ainda nesse processo o monitoramento constantemente dos resultados para direcionar esforços para buscar os objetivos traçados.

- **Marketing MIX**

A gestão do Marketing Mix está relacionada às atividades do dia a dia para manutenção e ativação das marcas, suportando o lançamento de novos produtos e buscando o aumento de vendas dos produtos atuais.

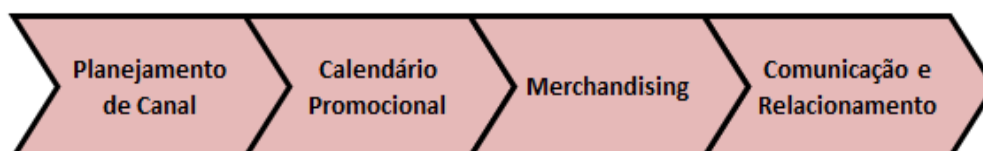
- **Inovação**

Processo estruturado de desenvolvimento de produtos, desde a geração da ideia até a produção. Inclui nesse processo alterações em produtos existentes como embalagem ou formulação, projetos de redução de custos e outros fatores que agregam valor ao produto.

#### 4.3.1.4 Atividades da Área do Trade Marketing da Empresa

Nessa Figura 16, demonstra-se a representação e estruturação dos processos da atividade do Trade Marketing e suas definições na cadeia de valores da empresa estudada.

Figura 16 – Cadeia de Atividades da área Trade Marketing



Fonte:

Desenvolvida pelo Autor, referenciada em Porter, 1989.

Essa atividade é determinante nos processos estratégicos de planejamento de canal, calendário promocional, merchandising e comunicação e relacionamento com os clientes.

Os principais processos da área de Trade Marketing estão representados da seguinte forma:

- **Planejamento de Canal**

É a tradução do planejamento estratégico corporativo e das categorias ou marcas em planos de ação por canal e clientes.

- **Calendário Promocional**

Elaboração de um calendário de atividades de Trade Marketing, que inclua dados de todas as ações a serem realizadas nos canais/clientes para o ano, de maneira sinérgica.

- **Merchandising**

Definir a estratégia de Merchandising para o período, incluindo perfil e tamanho da equipe, além das atividades e materiais de suporte para atuação da equipe no PDV.

- **Comunicação e relacionamento**

Divulgar a marca e produtos da empresa na mídia especializada e participação em eventos que reforcem o relacionamento da empresa com seus principais clientes.

#### 4.3.1.5 Atividades da Área de Vendas da Empresa

Na Figura 17 está mencionada a representação e estruturação dos processos da atividade de vendas e suas definições na cadeia de valores da empresa estudada.

Figura 17 – Cadeia de Atividades da área de Vendas



Fonte: Desenvolvida pelo Autor, referenciada em Porter, 1989.

Atividade contemplada para operações de venda dos produtos no mercado brasileiro e na América Latina. A área vendas executa a venda de acordo com a estratégia de negócio planejada pelo marketing.

Os principais processos da área de vendas estão representados da seguinte forma:

- **Vendas Mercado Interno**

Define que toda venda realizada no mercado brasileiro é para fins de consumo ou comercialização dentro de todo território nacional, o modelo da estrutura organizacional abre os níveis por canal de vendas sendo distribuidores, atacados e varejo por regionais.

- **Vendas Mercado Externo**

Este processo define que toda venda realizada para exportação, os canais são vendas diretas ou vendas para distribuidores do país importador, aplica-se canais de comercialização com agentes e representantes.

- **Análise de Contratos de Fornecimento**

Este processo ocorre após o recebimento do contrato de fornecimento para análise oriundo do departamento de vendas mercado interno, para que o processo seja realizado corretamente, desempenhado no departamento financeiro da empresa.

- **Serviços de Atendimento ao Consumidor**

É um meio de comunicação com o consumidor final para ouvir as críticas, reclamações e sugestões sobre os produtos ou forma de comercialização. Esse processo busca realizar uma triagem com as áreas envolvidas para dar resposta e solução ao consumidor.

### 4.3.2 Atividades de apoio da empresa

Em todo contexto da cadeia de valores da empresa, as atividades de apoio estão representadas na Figura 18 com o detalhamento dos respectivos processos transacionais.

Figura 18 – Cadeia de Valores Atividades de Apoio



Fonte: Desenvolvida pelo Autor, referenciada em Porter, 1989.

#### Administrativo Corporativo da Empresa

- Contabilidade fiscal
- Contabilidade de custo
- Central de cadastros de dados mestres
- Gestão do conhecimento e processos
- Auditoria interna
- Jurídico e tributário.

#### Financeiro Corporativo da Empresa

- Crédito e cobrança
  - Contas a receber
  - Análise de crédito
  - Contrato de clientes e bancos
- Tesouraria
  - Contas a pagar

- Cambio
  - Caixa e bancos
- 
- Planejamento financeiro
  - Planejamento e gestão estratégica.

### **Recursos Humanos da Empresa**

- Recrutamento e seleção
- Administração de pessoal
- Treinamento e desenvolvimento
- Medicina e segurança do trabalho
- Segurança patrimonial
- Cargos e salários
- Comunicação interna
- Projetos de recursos humanos.

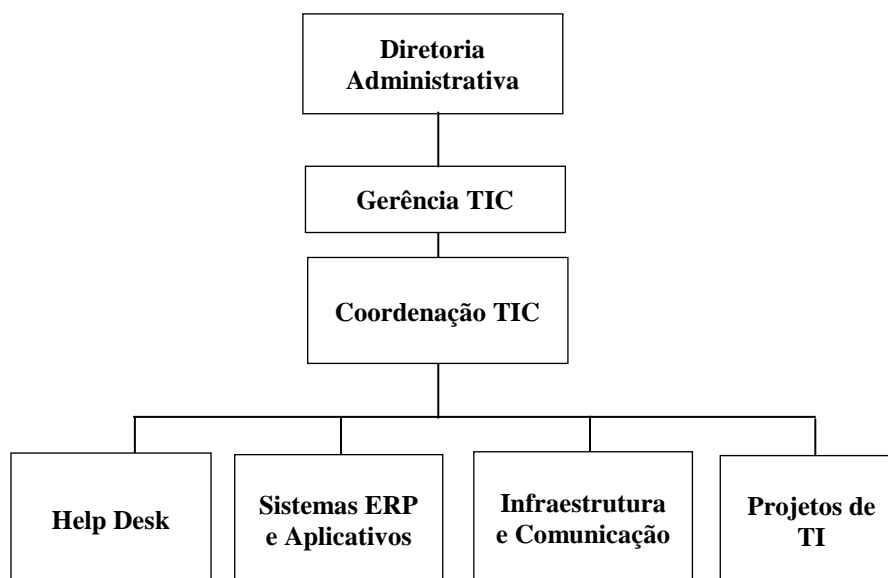
### **Tecnologia da Informação e Comunicação da Empresa**

- Help Desk
- Infraestrutura de DataCenter e Rede
- Sistemas ERP, outros Sistemas e Aplicativos
- Comunicação Telefonia
- Projetos de TI.

#### 4.3.2.1 Estrutura Organizacional da TIC

Nessa Figura 19, demonstra-se a estrutura organizacional da TIC existente na empresa estudada, com os principais processos e operações dos serviços ofertados.

Figura 19 – Estrutura Organizacional da TIC



Fonte: Desenvolvido pelo Autor.

De acordo com a estrutura organizacional ilustrada na Figura 19, a TIC suporta atualmente em torno de novecentos usuários de rede distribuídos em todos os setores da empresa. Esses usuários são atendidos por um *Service desk* que utiliza um software para abertura dos chamados o qual é denominado “Qualitor”, que estabelece um único ponto para registro das solicitações dos atendimentos relacionados à incidentes e requisições de TI para atender toda a microinformática, softwares e aplicativos, rede e suporte à telefonia. A equipe funcional e técnica da TIC é composta por 25 pessoas, entre funcionários e técnicos terceirizados.

Essa equipe é responsável por gerenciar e manter uma infraestrutura de TI composta por vários sistemas e aplicativos, entre eles o sistema ERP da SAP que é o principal sistema transacional, com aproximadamente 950 computadores e notebooks, em torno de 90 impressoras, *Datacenter* próprio, e aproximadamente 12 contratos de aquisição e serviços de terceiros.

#### 4.3.3 Margem da cadeia de valores

Inicia-se a análise da origem e construção da margem da cadeia de valores da empresa iniciou-se de entrevista com o Diretor Geral. Este processo teve um detalhamento mais analítico devido as estratégias de negócio definidas no planejamento estratégico. A contribuição do Superintendente foi muito relevante no aspecto do entendimento da cadeia



de valores, onde foi possível identificar as principais atividades de valor em toda cadeia da empresa. Um aspecto interessante foi a compreensão conceitual comparado com o conhecimento na prática.

A cadeia de valor interna, de acordo com Porter (1989), “desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação”. A Figura 20 mostrará a cadeia de valores com os resultados da margem calculada e os referidos custos incorridos nas atividades de apoio e primárias.

#### 4.3.3.1 A Cadeia de Valores e a Análise dos Custos

A margem da cadeia de valores da empresa está representada na análise do cálculo resumido e consolidado do demonstrativo de resultados do exercício (DRE) conforme ilustrado na Tabela 03. A margem da cadeia encontra-se demonstra na cadeia de valores da Figura 20, que apresenta os custos incorridos em todas as atividades e o quanto eles contribuem para a formação da margem da cadeia de valores da empresa.

A demonstração do resultado na Tabela 03, representa o resultado operacional a partir da receita líquida menos os insumos, menos os custos industriais e despesas operacionais. As despesas e os insumos respresentam os custos incorridos nas atividades da cadeia de valores da Figura 20.

Tabela 03 – Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)

<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>	
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>JAN à ABR/2013</b>
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>100,0%</b>
INSUMOS	34,7%
<b>MARGEM BRUTA</b>	<b>65,3%</b>
INDUSTRIAL	17,1%
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>48,1%</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>34,4%</b>
ADMINISTRATIVO	1,8%
FINANCEIRO	0,5%
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	1,2%
RECURSOS HUMANOS	0,7%
COMERCIAL	13,7%
MARKETING	1,2%
TRADE MARKETING	6,1%
SUPPLY CHAIN	9,3%
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>13,8%</b>

Fonte: Relatório Extraído da Contabilidade.

A Figura 20 ilustra o percentual da margem da cadeia de valores da empresa estudada com seus respectivos percentuais, oriundos aos custos e despesas incorridas das áreas pertencentes as atividades primárias e de apoio. Os percentuais representados no DRE foram consolidados no período de janeiro à abril de 2013.

Figura 20 – Representação dos Custos na Cadeia de Valores



Fonte: Desenvolvida pelo Autor, referenciada em Porter, 1989, p. 64.

Em cadeias de suprimentos cada vez mais complexas e dinâmicas, o uso efetivo de modernas tecnologias torna-se fundamental, pois os custos do *Supply Chain* mais os insumos, representam o maior percentual da atividade na cadeia de valores conforme ilustra a Figura 20.

Aqui encerra-se a Etapa 1 do Quadro 3 da pesquisa documental e conceitual do estudo de caso. A partir desta etapa, iniciam-se as entrevistas com os principais executivos conforme demonstrado no Quadro 04.

## 5 PESQUISA DE DADOS POR MEIO DE ENTREVISTAS

A partir dos resultados da pesquisa documental, iniciou-se as entrevistas em profundidade com os diretores e gerentes. Participaram da pesquisa oito executivos da alta administração que tiveram suas características descritas no Quadro 04, função ocupada na empresa, formação acadêmica, tempo de atuação na função, tempo na empresa e idade dos executivos.

Quadro 04 – Caracterização dos participantes das Entrevistas

<b>Participantes da Entrevista</b>				
<b>Função</b>	<b>Formação Acadêmica</b>	<b>Tempo na função</b>	<b>Tempo na empresa</b>	<b>Idade</b>
Diretor Geral	Engenheiro Agrônomo.	4 anos	24 anos	49 anos
Diretor Administrativo Corporativo	Graduado em Ciências Contábeis, Pós-Graduado em Controladoria e Logística.	3 anos	27 anos	54 anos
Diretor Financeiro Corporativo	Graduado em Administração de Empresas.	2 anos	2 anos	49 anos
Gerente <i>Supply Chain</i>	Graduado em Administração de Empresas.	1 ano	1 ano	38 anos
Gerente Industrial	Graduado em Engenharia.	4 anos	4 anos	50 anos
Gerente de Marketing	Graduado em Administração de Empresas com ênfase em Marketing.	1 ano	1 ano	43 anos
Gerente de Vendas	Graduado em Administração de Empresas.	1 ano	1 ano	56 anos
Gerente de Trade Marketing	Graduado em Administração de Empresas.	3 anos	20 anos	41 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

A escolha dos entrevistados ocorreu em função de suas atuações estarem relacionadas à gestão do negócio, mantendo assim relações com as variáveis estudadas. Cabe destacar que o diretor administrativo corporativo e diretor financeiro corporativo possuem atuação ativa no comitê estratégico de TI.

O estudo de caso buscou entendimento das iniciativas de estratégias de negócios definidas pela empresa, identificando a percepção dos entrevistados com relação aos fatores-chave e alavancador de vantagem competitiva para o negócio da empresa. Buscaram-se também a definição e validação da cadeia de valores da empresa e sua forma de apresentação. O Quadro 05 destaca as questões utilizadas como roteiro nas entrevistas em profundidade com os executivos nomeados no Quadro 04.

## 5.1 ENTREVISTAS REALIZADAS COM OS DIRETORES

Nesta etapa iniciam-se as entrevistas em profundidade com a diretoria. No Quadro 05, apresenta-se o roteiro com o questionário semiestruturado que ajudou nas entrevistas.

Quadro 05 – Roteiro das Entrevistas em Profundidade para os Diretores

<b>Roteiro das Entrevistas com os Diretores</b>
Quais são as estratégias de negócio para a empresa?
As estratégias de TI estão alinhadas com as estratégias de negócios? Se não, por quê?
Como é visualizada a cadeia de valores da empresa e como está consolidada as atividades de maior potencialização de valor para o negócio?
Os objetivos de TI são de conhecimento das áreas de negócio? Se não, por quê?
Como você enxerga as atividades de apoio na cadeia de valores e de que forma é visto o uso dos recursos e serviços de TI?
Na sua visão considerando agora toda a cadeia de valores da empresa, onde existem oportunidades para uso da TI na alavancagem da vantagem competitiva para agregar valor ao negócio da empresa?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Iniciam-se, nesta Etapa 2, a visão sintética da identificação dos fatores críticos para o sucesso competitivo da empresa e a aplicação da TI como alavancador do desempenho destes fatores críticos, conforme são entendidas pelos diretores, cujas respostas estão sintetizadas a seguir:

- a) **Quais são as estratégias de negócio para a empresa?** Na percepção dos diretores, entende-se que as estratégias de negócio para a empresa estão na inteligência do negócio, pois a empresa tem produtos inovadores, tem um parque tecnológico atualizado, tem governança corporativa, tem produtos com design e preços diferenciados da concorrência, tem canal de distribuição em todos os estados do Brasil, tem tecnologia de fabricação, tem gestão de capacitação e chefias treinadas para os processos operacionais.
- b) **As estratégias de TI estão alinhadas com as estratégias de negócios? Se não, por quê?** De acordo com os diretores, observa-se que o alinhamento das estratégias

de TI com as estratégias de negócio encontra-se de forma parcial, este fato ocorre por não estar claro as estratégias de negócio. Então, não têm como a TI estar totalmente alinhada diante deste cenário. De fato, na visão estratégia precisa evoluir muito, trabalhar no planejamento estratégico envolvendo a TI. Diante deste fato, busca-se a implementação da governança de TI para aplicar os padrões para aplicar as estratégias da TI.

- c) **Como é visualizada a cadeia de valores da empresa e como está consolidada as atividades de maior potencialização de valor para o negócio?** De acordo com as respostas dos diretores, a visualização da cadeia de valores da empresa é representada de forma retroalimentada, com as principais atividades de valor sendo; *Supply Chain*, Industrial, Marketing, Trade Marketing e Vendas. As atividades de apoio tem o papel de apoiar para sustentar as atividades geradoras de valor. Como a TI está inserida em todas as atividades da cadeia de valores, ela oferta recursos e serviços tecnológicos para gerar valor e vantagem competitiva. Outro aspecto fazendo uma analogia, é que a cadeia de valor está dividida em duas esferas de inteligências sendo denominadas de operacional e comercial. O *supply chain* é a inteligência do operacional. O Marketing é a inteligência do comercial.
- d) **Os objetivos de TI são de conhecimento da área de negócio? Se não, por quê?** Na visão da diretoria, os objetivos de TI são conhecidos em partes, temos um serviço de suporte de TI, um software onde garante que tem somente um canal para chegar na TI, abrindo chamado com apoio a um portfolio de serviços com criterios de SLA. Esse nível de serviço é fundamental por ser um indicador do planejamento estrategico. Os projetos de TI são desenvolvidos com metodologia PMI e gestão de projetos. O comitê estratégico de TI tem que perceber qual a proposta de valor e a onde a TI quer agregar valor para a empresa, ou seja, dar um papel mais estratégico para a TI. Ela vai trabalhar junto com as pessoas estratégicas de negócio, tentando trazer tecnologia para apoiar as implementações das estratégicas. Fora isso é ter um Help Desk de serviços operacionais, suporte a rede, comunicações, isso é obrigação, não é isso que vai agregar.
- e) **Como você enxerga as atividades de apoio na cadeia de valores e de que forma é visto o uso dos recursos e serviços de TI?** Segundo a diretoria, falta clareza,

mas, as atividades de apoio estão em todos os processos da empresa seja nos de maior ou menor potencial de valor, um ponto determinante é onde tirar vantagem da atividade de apoio na melhoria da cadeia de valor, a TI é um dos apoios que assegura as operações em todas as atividades primárias assim como o RH com os recursos de pessoas, treinamento e retenção, o financeiro com o giro do capital aplicado nos estoques. As atividades de apoio estão representadas tanto na redução dos custos como um elemento indispensável na estratégia de negócio, porque estão representadas na sustentação das atividades de valores.

- f) **Na sua visão considerando agora toda a cadeia de valores da empresa, onde existem oportunidades para uso da TI na alavancagem da vantagem competitiva para agregar valor ao negócio da empresa?** Num contexto geral, a diretoria trata as oportunidades de uso da TI na alavancagem da vantagem competitiva para agregar valor ao negócio da empresa iniciado-se dando foco no cliente, e maior contribuição no Marketing, Trade Marketing e Vendas que fornecem informações de demanda do mercado para o *supply chain* gerar o cálculo das necessidades de recursos de materiais e insumos para planejar a produção. Um ponto fundamental de oportunidade é a implementação do processo de S&OP, que integra com todas as principais atividades de valor, a partir dos processos de entradas, processamento e transformação e saídas, organizando os processos internos com mais eficiência, produtividade e margem de lucratividade.

Obteve-se neste trabalho a compreensão das principais oportunidades em relação à estratégia de negócio e de TI como forma de alavancar vantagem competitiva para agregar valor ao negócio. A seleção das atividades e dos elos da cadeia de valores se deu com base na importância e relevância percebida durante o estudo realizado com a diretoria da empresa.

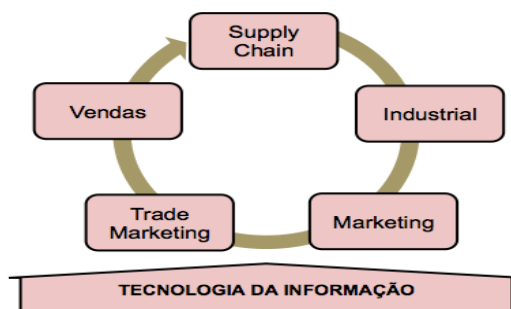
### **5.1.1 Análise dos resultados da pesquisa dos diretores**

Após a execução do mapeamento da cadeia de valores, e sua confirmação pelos diretores que participaram da pesquisa, a mesma se apresenta na forma da Figura 21. Na Figura pode-se ver de forma gráfica sua estrutura circular retroalimentada, com as principais atividades primárias compostas por *supply chain*, Industrial, Marketing, Trade

Marketing e Vendas. A TI como atividade de sustentação da cadeia de valores está explicita na Figura 21.

Na continuidade dessa pesquisa, demonstrar-se-á como a TI apoia a operacionalização desses processos da cadeia primária de valores.

Figura 21 – Cadeia de Valor Consolidada na Empresa



Fonte: Desenvolvida pelo Autor, referenciada no Modelo Clássico de Porter, 1989.

A diretoria recomenda uma estrutura diferenciada da cadeia de valores, esta ideia propõe uma percepção de valor mais voltada às principais atividades primária com possibilidade de separar a inteligência da execução, a cadeia de valores passa a ser vista como duas grandes esferas, sendo elas denominadas de esfera operacional e esfera comercial. Desta forma, o *supply chain* é a inteligência operacional e o Marketing passa a ser a inteligência do comercial. Assim, podemos concluir que é a inteligência que agrega valor para o negócio, principalmente quando se busca de forma fundamental uma atuação de apoio da TI para promover e operacionalizar a inteligência do negócio como mostra a Figura 22.

Figura 22 – Inteligência do Negócio na Cadeia de Valores



Fonte: Desenvolvida pelo Autor, referenciada em Porter, 1989, p. 42.

Observe-se que a Tecnologia da Informação operacionaliza a inteligência do

negócio quando apropria-se dos dados que são necessários para implementar os algoritmos de inteligência do negócio (neste momento, ainda temos um sistema de dados), e no passo seguinte processa estes dados para gerar informação (agora sim, temos um sistema de informações). A Inteligência do negócio é incorporada pela TI quando o processo de inteligência do negócio tem seus algoritmos internalizados num sistema de informações. Goldratt (1991) destaca que esta é a principal diferenciação entre um sistema de dados e um sistema de informações. Quando a TI passa a incorporar os processos de inteligência do negócio, efetivamente a TI deixa de ser um sistema de dados, e passa a ser um sistema de informações. Os dados são a matéria prima para o processo de informação.

Observou-se, através da pesquisa realizada com a diretoria da empresa estudada, a identificação e validação dos potenciais de valor agregado que estão representados pelo *supply chain* e Marketing, por gerirem processos de inteligência do negócio, que criam valor agregado para a empresa e clientes conforme Figura 22. Com base nessa análise, a grande oportunidade será capitaneada por uma tecnologia, ferramenta ou recursos de TI voltado para a gestão do S&OP por agregar todas as atividades chave da empresa. Atualmente essas inteligências não dispõem desses recursos, a empresa não realiza tratamentos estatísticos de informações que suportem decisão mais assertiva, então a grande oportunidade, a grande contribuição potencial da TI é ter um sistema de gestão de S&OP informatizado, incorporando o processo de tomada de decisão do S&OP no software de apoio ao S&OP.

Observe-se, neste momento está se encontrando uma grande oportunidade na cadeia de valor empresarial, que precisa ser operacionalizada pelo S&OP, e a complexidade destes procedimentos, exigirá um investimento significativo em formalização do processo de inteligência de *supply chain* e Marketing. Esta oportunidade emergiu naturalmente a partir da metodologia de pesquisa empregada nesta dissertação de mestrado, a partir das evidências demonstradas nos processos de entrevista com os executivos da empresa.

Aqui encerra-se a Etapa 2 de avaliação e apropriação das contribuições da diretoria para a formalização da cadeia de valores e identificação das contribuições potenciais da TI.

## 5.2 ENTREVISTAS REALIZADAS COM OS GERENTES

Agora entra-se na Etapa 3 da proposta de pesquisa conforme ilustra o Quadro 03, onde observa-se a consolidação da cadeia de valores pelos gerentes. Passa-se agora a apresentar os resultado das entrevistas em profundidade realizadas com os gerentes



executivos de cada atividades primárias da cadeia de valores, que visam identificar com os entrevistados as principais oportunidades de aplicação do uso de TI como forma de alavancar vantagem competitiva em cada uma destas atividades, tema que Porter (1989) trata no capítulo 5 – Tecnologia e Vantagem Competitiva. No Quadro 06 – Roteiro das entrevistas em profundidade com os gerentes executivos das atividades primárias da Cadeia de Valor. Após esta apresentação, far-se-á uma síntese destes resultados.

É importante registrar que uma grande oportunidade de uso da TI como alavancador da competitividade já emergiu do conjunto de entrevistas com a diretoria. Neste sentido, a realização das entrevistas com os gerentes poderia convergir e consolidar a oportunidade sugerida pela diretoria de uso da TI, ou apresentar novas oportunidades, que precisariam ser avaliadas.

Quadro 06 – Roteiro das Entrevistas em Profundidade para os Gerentes

<b>Roteiro das Entrevistas com os Gerentes</b>
Quais são os fatores-chave de vantagem competitiva para o negócio da sua área?
A cadeia das atividades primárias consolidada pela diretoria representa a realidade de como se realizam os negócios da empresa?
Como é o desdobramento da sua atividade primária e quais são os elos considerados de maior potencial de agregação de valor?
Como você visualiza a cadeia de valores da empresa?
Onde e como devem ser apresentadas as atividades de apoio e por quê?
As estratégias de TI estão alinhadas com as estratégias de negócios? Se não, por quê?
Os objetivos de TI são de conhecimento das áreas de negócio? Se não, por quê?
A área está obtendo bom uso dos recursos e serviços de TI?
A qualidade do sistema ERP está adequada às necessidades do negócio na sua área?
Na sua visão considerando agora toda a cadeia de valores da empresa, onde existem oportunidades para uso da TI na alavancagem da vantagem competitiva para agregar valor ao negócio da empresa?

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir desta etapa, apresenta-se a síntese das entrevistas realizadas em profundidade com os Gerente Executivos das atividades primárias da cadeia de valores da empresa estudada.

**a) Quais são os fatores-chave de vantagem competitiva para o negócio da sua**

**área?** Na visão dos gerentes entrevistados, os fatores-chave para vantagem competitiva estão na cadeia de suprimentos, na integração sistêmica com toda a cadeia de valores, no parque industrial, na capacidade produtiva, na capacitação das lideranças, nos insumos similares, na inovação, na qualidade do produto, no preço compatível, na distribuição, na busca pela captura de informações de vendas do distribuidor, na equipe preparada e na estratégia comercial.

- b) A cadeia das atividades primárias consolidada pela diretoria representa a realidade de como se realizam os negócios da empresa?** Os gerentes entrevistados visualizaram o modelo da cadeia de valores consolidado pela diretoria como sendo o formato da realidade . A empresa vem em busca de evolução, de inteligência de mercado e de padronização de categorias. A produção tem o maior valor agregado, tem que melhorar a qualidade das informações de previsão de vendas, tem que evoluir para reduzir o índice de erro para obter mais produtividade, implementar os conceitos dos processos de S&OP integrando com todas as áreas envolvidas: marketing, trade marketing, vendas, *supply chain* e industrial.
- c) Como é o desdobramento da sua atividade primária e quais são os elos considerados de maior potencial de agregação de valor?** As atividades primárias devem ser representadas na forma retroalimentando o fluxo da cadeia de valores, possui alinhamento entre as áreas, o marketing pensando no consumidor e na inovação de produto, o Trade marketing pensando no ponto de vendas. Obter sistema para simulação de custo com mais velocidade e flexível será um diferencial para a engenharia, melhorar a estrutura do P&D, buscar ferramentas de suporte para as atividades primárias da cadeia de valores com visão sistêmica.
- d) Como você visualiza a cadeia de valores da empresa?** Foi reconhecido pelos gerentes entrevistados que a cadeia de valores é visualizada da forma como foi apresentada. Porém, aparece oportunidades para tirar vantagem competitiva da sua potencialidade. Observa-se que tem muito a crescer em Marketing e *supply chain*. Nas áreas de apoio principalmente no corporativo, apresenta uma lacuna muito grande para apoiar nos processos da cadeia. A ideia é trabalhar no desenvolvimento das inteligências do mercado e na aplicação do processo de S&OP. As inteligências

andam de forma paralela, andam na mesma velocidade por serem grupos diferentes.

- e) **Onde e como devem ser apresentadas as atividades de apoio e por quê?** Devem suportar as cinco áreas do fluxo da cadeia, porque é como o próprio nome diz; de suporte para não tirar valor e foco da atividade fim. As atividades de apoio precisam estar mais alinhadas com as atividades primárias, podendo assim beneficiar muito mais o negócio. A TI precisa pensar em ferramentas para sustentar o negócio como todo.
- f) **As estratégias de TI estão alinhadas com as estratégias de negócios? Se não, por quê?** Na opinião de alguns gerentes, as estratégias de TI estão alinhadas em partes com as estratégias de negócios, falta criar critério de priorização e execução das melhorias dos processos de negócios com o ERP da SAP. Concluir o projeto de implantação do *Business Intelligence* (BI), disponibilizar aos supervisores de fábrica acessos aos sistemas transacionais, buscar meios que ofereça maior eficiência operacional, obter alinhamento para vender e entregar ao cliente com segurança e lucratividade. Falta conhecimento e sensibilidade para atender individualmente o cliente, observa-se que a TI está voltada para dentro do corporativo e não para as unidades de negócio.
- g) **Os objetivos de TI são de conhecimento das áreas de negócio? Se não, por quê?** Foi constatado que os objetivos de TI são conhecidos de forma parcial, os serviços de TI são muito bem atendidos para os clientes interno, os serviços e chamados são essenciais e tem uma resposta muito boa. Precisa melhorar é o uso de TI dentro de cada negócio, como negócio corporativo a TI é muito forte, protege as informações, disponibiliza ferramentas de ponta, mas tem uma parte fechada dentro da TI que não passa para o negócio. Pra isso, tem que buscar junto a TI a sua missão e objetivos vinculados ao do negócio, isso não está claro na visão gerencial dos entrevistados.
- h) **A área está obtendo bom uso dos recursos e serviços de TI?** Sim está, mas precisa otimizar, sair do transacional e migrar para ferramentas mais gerenciais. Veja que o transacional ainda tem muitas execuções braçais, precisamos direcionar mais esforços nos processos que podem ser automatizados, isso dará mais ganhos, principalmente nos momentos atuais que as organizações estão mais enxutas, isto

irá depender desses recursos em busca de redução de custos. Um outro recursos é BI que está sendo pouco usado porque não tem informações mais detalhadas principalmente nas categorias, canais e Mix. No restante, usa-se muito bem. Um ponto importante pra considerar, é buscar uma visão não só do comercial e sim de marketing que ainda não foi incorporada. Outro aspecto são as dificuldades, muito desgaste e pouca sensibilidade das plataformas estabelecidas corporativamente em desconexão com o necessário aos negócios.

- i) **A qualidade do sistema ERP está adequada às necessidades do negócio na sua área?** Na opinião de alguns gerentes, atualmente a empresa se beneficia apenas dos módulos transacionais, podendo ser mais automatizados, o sistema SAP pode ser configurado para obter esses recursos a curto prazo, fazer uma revisão nos processos, o transacional necessita desses ajustes finos, otimizar o sistema para trabalhar melhor para o negócio com menor custo e maior produtividade. Para o marketing uma das grandes contribuições de sistemas é a implementação do CRM integrado como um grande *Data Mart*<sup>8</sup>, podendo ser uma base de informações de inteligência para o negócio.
- j) **Na sua visão considerando agora toda a cadeia de valores da empresa, onde existem oportunidades para uso da TI na alavancagem da vantagem competitiva para agregar valor ao negócio da empresa?** Na percepção dos gerentes, uma das fundamentais oportunidades para uso da TI ao negócio é a implantação do conceito e sistemas para da gestão do S&OP, soluções para simulação de cálculo de custos na engenharia. Captura de preços no ponto de vendas por meio de mobilidade, disponibilizar informações mais ágeis entre áreas, ampliar base de dados do BI, dispor mais analistas de sistemas atuando na área de negócio. Assim, apresentaram-se as sínteses das respostas dos gerentes executivos das atividades primárias da cadeia de valores, passa-se a apresentar uma síntese deste conjunto de respostas, que esta apresentada a seguir:

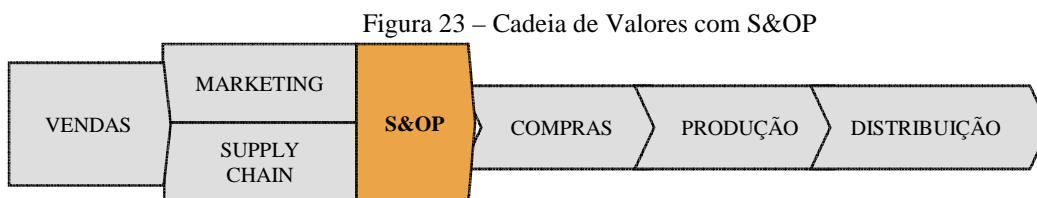
### 5.2.1 Análise dos resultados da pesquisa dos gerentes

Com base na síntese, durante a pesquisa realizada com os gerentes, foi possível

---

<sup>8</sup> *Data Mart* (repositório de dados) é um sub-conjunto de dados de um Data Warehouse (armazém de dados). Geralmente são dados referentes a um assunto em especial (ex.: Vendas, Estoque, Controladoria) ou diferentes níveis de sumarização (ex.: Vendas Anual, Vendas Mensal, Vendas 5 anos), que focalizam uma bolacha ou mais áreas específicas.

identificar as atividades e elos de maior potencial agregador. Na sequencia aplicou-se a construção dos recursos e serviços de TI que podem agregar valor na cadeia para tirar vantagem competitiva no negócio como demonstra a Figura 23.



Fonte: Desenvolvida pelo Autor, referenciada em Porter, 1989, p. 42.

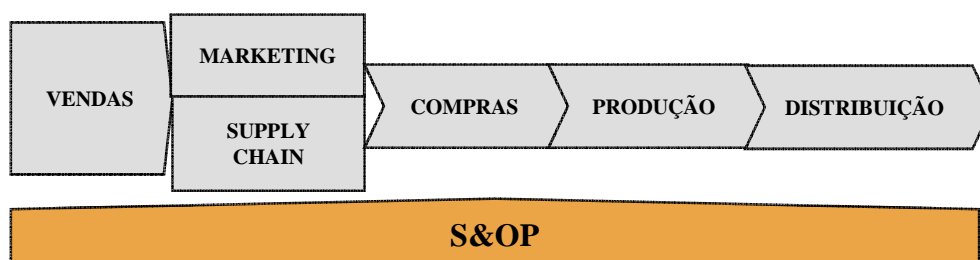
A Figura 23, apresenta a atividade S&OP como uma atividade de valor conectada entre marketing e *supply chain* com compras. Observe-se que a consolidação da pesquisa realizada com os gerentes torna mais aguda e concreta a atividade de valor S&OP, que não é uma atividade física em si, mas uma atividade virtual composta de recursos de informações.

Na consolidação dos resultados das entrevistas com diretores e gerentes, indentificou-se a constituição de uma nova atividade de valor construída com base na TI.

Rayport e Sviokla (2005) reconhecem que as empresas competem em dois mundos: um mundo físico de recursos, onde os gerentes podem ver e tocar, e um mundo virtual composto de informações. Aqui, neste Estudo de Caso, se materializa com toda a clareza o conceito defendido por estes autores: uma atividade de alto valor que potencializa resultados de toda a cadeia de valor, composta exclusivamente pelo processamento de informações. A empresa tem a oportunidade de maximizar seu potencial de oferecer valor para seus clientes, e otimizar suas operações, a partir da aplicação da TI na constituição de uma nova atividade de valor (RAYPORT, SVIOKLA, 2005). Todavia, é necessário entender que a atividade S&OP na realidade trata-se de uma atividade de coordenação e sincronização entre todos os elos da Figura 23, assim, a forma mais adequada de apresentar o S&OP é apresenta-la como uma atividade de suporte comum a todos os elos representados nessa figura.

A Figura 24, apresenta de forma mais adequada o papel da atividade S&OP nessa cadeia primária de valor.

Figura 24 – Cadeia de Valores com Inteligência Virtual



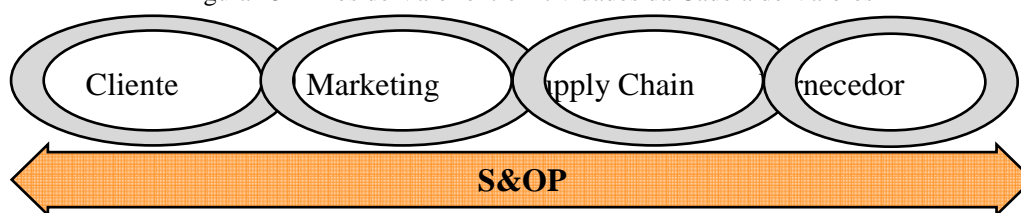
Fonte: Desenvolvida pelo Autor, referenciada em Porter, 1989, p. 42.

O resultado da pesquisa mostrou que a inteligência do Marketing conectada com a inteligência do *supply chain* representa um dos elos de maior valor agregado. Dessa forma, o Planejamento e Controle da Produção (PCP) passa a programar e gerar o plano de produção e o plano de compras com maior assertividade. A inteligência de mercado é o ponto inicial para obter-se a demanda, que na sequência o PCP processa o MRP para calcular os recursos de mão de obra, equipamentos e insumos para garantir o S&OP, evitando rupturas de estoques, falta de recursos de mão de obra e equipamento, buscando uma administração mais efetiva nos custos financeiros em estoques, sejam excedentes ou desnecessários. Por isso na Figura 25, visualizamos os elos de maior potencial de valor agregado, o marketing forma o elo com clientes e *supply chain* forma o elo com fornecedores. Nota-se que um dos elos interno que apresenta a ligação de maior potencial é o marketing com *supply chain*.

Dados apontam que a grande atuação da TI nesse processo está em fornecer sistemas inteligentes podendo interagir como alavancador na cadeia de valores. Para isso, foi necessário identificar os elos de grandes potenciais pesquisados no estudo da cadeia de valores que estão demonstrados na Figura 25.

Observa-se que o marketing atua com inteligência de mercado através do elo com o cliente, o qual identificará a demanda do mercado e da mesma forma, o *supply chain* com os fornecedores. Nas atividades internas, identifica-se o elo de potencial representado entre o marketing e *supply chain*. Na sequência dos processos do *supply chain* o PCP calcula o MRP e gera as necessidades de insumos e entrega no compras. O compras realiza o planejamento de suprimentos com os fornecedores para abastecer de insumos para a produção. A produção transforma os insumos em produtos e abastece a Distribuição que realiza a logística dos produtos até os cliente. Aqui encontram-se os elos potencializadores para tirar vantagem competitiva.

Figura 25 – Elos de Valor entre Atividades da Cadeia de Valores



Fonte: Desenvolvida pelo Autor.

A importância da tecnologia da informação para a estratégia de negócios varia muito de uma atividade para outra mesmo dentro da mesma cadeia de valor, fica claro que o impacto da TI pode ser de grande alcance para tirar vantagem competitiva na alavancagem e sustentação do negócio da empresa.

As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. Os elos resultam em vantagem competitiva em otimização e coordenação dos processos, a habilidade para coordenar elos frequentemente reduz custos ou aumenta a diferenciação.

Os elos não apenas conectam as atividades de valor dentro da empresa, mas também geram interdependências entre a sua cadeia de valores e as dos fornecedores e dos canais de distribuição. (PORTER, 1989, p. 69).

Assim, os elos identificados mostraram o quanto é relevante a inteligência do marketing e a inteligência do *supply chain* e o quanto agregam valor na cadeia de valores da empresa. Essa relação com a inteligência do mercado irá proporcionar um processo de maior assertividade da demanda. Por isso a Figura 24 mostra os elos do Marketing com a inteligência de mercado conectando o *supply chain* com fornecedores, produção e Distribuição.

Agora encerra-se a Etapa 3 do trabalho de pesquisa, obtendo-se como resultado esperado as atividades e elos de potencialização da cadeia de valores da empresa, os quais foram identificados como oportunidades para uso de recursos de TI na alavancagem de competitividade conforme ilustra a Figura 24.

Aqui inicia-se a Etapa 4 da proposta de pesquisa, a identificação dos recursos e serviços de TI para as oportunidades das atividades e elos de potencialização da cadeia de valor.

### 5.3 RECURSOS E SERVIÇOS DE TI QUE PODEM AGREGAR VALOR

Neste contexto, o processo de Planejamento de Vendas e Operações, do inglês *Sales and Operation Planning (S&OP)*, surge como uma proposta apoiada de recursos e serviços de TI a ser utilizados pelos executivos para atender os aspectos estratégicos de negócios da empresa no que diz respeito ao processo de Planejamento de Vendas e Operações.

Estas são as etapas do processo que são realizados atualmente na empresa pesquisa:

- Previsão de vendas é informada pelas 9 regionais de vendas: Sul direto, Sul SP indireto, SP direto, NE, NO, CO, RJ ES MG direto, RJ ES MG indireto, KA, sendo que toda a previsão tem por base chegar às metas financeiras de cada regional;
- Visão de 3 meses para frente;
- O PCP consolida todas as previsões das regionais;
- Duas reuniões são realizadas para analisar se a previsão de vendas consolidada está aderente às metas financeiras da empresa. Nesta primeira reunião se discute as promoções e ações de Trade Marketing;
- Na segunda reunião é apresentada a previsão para os próximos meses, mostrando a visão dos estoques até o final do ano. É analisada algumas restrições de fabricação e discutida a necessidade de mão de obra;
- Uma vez acordado os planos na segunda reunião, uma nova análise é feita no primeiro dia útil do mês seguinte, com pequenas alterações nos volumes a serem produzidos em função dos níveis de estoques;
- O volume de produção definido é lançado e executado e cálculo do MRPII;
- Diariamente é controlada a produção, se a mesma está seguindo as metas do programa mensal de produção definido na reunião.

A proposta é implementar melhorias nos processos do S&OP ofertando ferramentas e recursos de TI, com o propósito de obter um gerenciamento no processo de vendas, controlar e inovar com ferramentas o processo de campanhas promocionais e propagandas, escolher canais de distribuição com rentabilidade e ferramentas apropriadas para obter informações de mercado dos clientes dos distribuidores selecionados, analisar o *Market*



*Share* com informações da previsão de vendas com maior assertividade e estruturadas para o processo do S&OP.

Para obter-se melhores resultados com a previsão de vendas, assegurando o conhecimento do mercado na empresa, buscando aumentar o desempenho do negócio com decisões ampla com quotas de mercado atingidas com sucesso é necessário buscar ferramentas de TI com as seguintes características:

- Ferramenta com o foco na previsão estatística de demanda;
- Modelos e algoritmos matemáticos de modo que o software calcule automaticamente e apresente o melhor modelo;
- Balizadores com medição de erros “MAPE”;
- Relatórios estatísticos completos;
- Componentes gráficos para auxiliar no processo (gráficos da previsão, índices sazonais);
- Configuradores com identificação e tratamentos de desvios;
- Escalabilização no planejamento de vendas e operações (S&OP);
- Possibilidade de configurar os níveis de agregação para realizar a previsão de vendas por hierarquia de produto e cliente, sendo a hierarquia de produto por família de produtos, grupo de produtos e sku. Na hierarquia de clientes, por representante, regional e mercado;
- Implementação do processo de previsão de vendas suportado pela ferramenta.

Com os recursos e ferramentas mencionadas, busca-se melhorar a assertividade do plano de demanda prevista, que é uma das principais ações que a empresa busca como um dos elementos competitivos. De acordo com este conceito aplicado na empresa, busca-se também eficiência operacional com ganhos de produtividade no planejamento da produção, com cálculos mais precisos com os recursos e necessidades da fábrica, maior acuracidade dos estoques reduzindo rupturas, negociação com os fornecedores de insumos e suprimentos estabelecendo contratos de compras com melhores preços e condições de pagamentos, possibilitando uma garantia de entrega dos pedidos dos clientes dentro do prazo negociado, na quantidade certa com qualidade e rentabilidade.

Diante destes aspectos, destaca-se alguns dos benefícios que a previsão de vendas pode oferecer para a empresa:

- Melhoria da acuracidade das previsões de vendas em diversos cenários;
- Maior credibilidade dos números projetados com ajustes exclusivos pela área de vendas e marketing;
- Maximização na eficiência operacional com velocidade no processo de cálculo e ajustes dos números projetados de vendas;
- Retenção e compartilhamento da inteligência do processo dentro da empresa;
- Eliminação do uso de planilhas eletrônica (Excel) nos processos de planejamento de demanda;
- Início de um processo colaborativo entre as áreas de vendas, orçamento, recursos humanos, marketing e *Supply Chain*.

Além dos benefícios mencionados, pode-se considerar relevante a possibilidade de balancear os níveis de estoques da cadeia interna aumentando a disponibilidade de giro, podendo aumentar o valor do faturamento com a redução das rupturas de produtos e das ordens de produção. Estes benefícios serão possíveis por meios dos recursos do S&OP e de ferramentas de TI.

A importância da TI para a estratégia de negócios varia muito de uma atividade para outra mesmo dentro da mesma cadeia de valor, fica evidenciado que o impacto do uso dos recursos da TI pode ser de grande alcance na vantagem competitiva. Nesta análise busca-se ofertar inicialmente ferramentas de captura de informações de mercado para o marketing gerar métodos estatísticos de previsão de vendas (*Forecast*) com maior assertividade e na sequência com uma visão sistêmica, realizar os principais aprimoramentos de regras e políticas conceituais explorando os processos do Plano Mestre de Produção (PMP) e MRPII que encontram-se implementados e disponíveis para melhor aplicabilidade para a empresa.

O S&OP operando em sintonia com marketing e com a cadeia de *supply chain* interagindo integralmente com as demais atividades de valor, passa a ser relevante na cadeia de valores da empresa, com grande agregação de valores, retroalimentando com melhorias inovadoras nos respectivos processos. Este é um dos principais papéis de contribuição da TI como ofertante de recursos e serviços para alavancar e sustentar o negócio da empresa.

Sendo assim, é necessário buscar as seguintes competências de negócios:

- Inteligência competitiva para tratar as informações internas e externas acerca de

mercado, clientes e fornecedores;

- Estratégia corporativa que busca responder questões de como é que o negócio atuará na sua íntegra competitividade;
- Estratégia competitiva e de posicionamento que busca responder sobre a missão da empresa e objetivos estratégicos;
- Plano estratégico que documenta as intenções da administração sobre como atingir os objetivos estratégicos;
- Planos funcionais que desdobram as estratégias em projetos e serviços atingíveis.

Diante deste estudo observou-se que os recursos e ferramentas de TI existentes atualmente na empresa não sustentam as necessidades apontadas para operacionalização do S&OP, por mais que um sistema de gestão integrada de ERP esteja implementado na sua totalidade, o mesmo não oferece com total especificidade a solução. Portanto, a empresa deverá pesquisar e buscar ferramenta tecnologicamente apropriada para esta finalidade e conseqüentemente integrá-la com o seu ERP.

Assim, cumpridas todas as etapas planejadas para este trabalho e obtidos os resultados esperados em cada etapa, passa-se para o estabelecimento das considerações finais.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscava pesquisar as potencialidades do uso da tecnologia da informação na alavancagem da vantagem competitiva em uma indústria de grande porte de bens de consumo, a partir da identificação da cadeia de valores desta organização e da identificação dos elos de maior potencial para esta aplicação competitiva de TI.

Para este objetivo, foi realizada uma pesquisa intensa em torno dos temas relevantes que visaram alcançá-lo. Também, o presente estudo foi dedicado ao reconhecimento e formalização da cadeia de valor da organização, de como está estruturada, e como pode ser melhor arranjada para maximizar a aplicação da TI.

O engajamento da empresa, através de seus principais executivos, era uma condição relevante para a sua execução, e revelou-se um dos pontos fortes da pesquisa. Isso ocorreu na medida em que uma nova forma de debate estratégico tornou-se cotidiana na discussão entre os executivos na sua gestão estratégica: a discussão da estratégia em torno da proposta de valor para clientes e a permanente presença do conceito de *cadeia de atividades de valor*, tema que era praticamente ausente no debate estratégico e na operacionalização e operação da empresa.

A visão departamental ainda é muito forte nas organizações; e na organização objeto deste estudo de caso não foi diferente. A percepção de que existe um conceito de fácil compreensão e de profundo alcance estratégico, que é a visão da organização como uma cadeia de atividades de valor, foi uma das contribuições que a realização desta pesquisa deixa na organização, conceito praticamente introduzido pelo pesquisador no cotidiano da gestão estratégica.

Esta contribuição para o cotidiano da empresa foi gerada pela metodologia de pesquisa empregada, o que envolveu praticamente toda a diretoria e as gerências das áreas que desenvolvem as atividades primárias de geração de valor, e que requereu inevitavelmente o desenvolvimento da visão de cadeia e a consequente visão sistêmica que este conceito traz, reconhecendo uma intensa relação fornecedor/cliente em todas as atividades primárias da organização. A diretoria contribuiu com a visão estratégica e sua visão de coordenação e controle entre as funções estratégicas na empresa, e nestas discussões foram identificados valores que até então não estavam sendo percebidos no olhar da gestão. A discussão com os gerentes das áreas engajadas nas atividades primárias da cadeia de valor ressaltou a importância desta visão empresarial sistêmica e do relacionamento cliente/fornecedor de forma mais aguda, criando sinergia entre as áreas e

desenvolvendo uma visão de alinhamento estratégico num nível não existente antes da pesquisa.

Neste trabalho foi possível identificar que a cadeia de valores da empresa diverge da cadeia de valores clássica de Porter (1989), porque cada organização constitui a sua cadeia de valores de acordo com as estratégias de negócios. Magretta (2012) já estabelece isto, e o presente estudo o confirma. A consciência executiva da construção de uma cadeia de valor sob medida foi fortemente disseminada em todos os níveis executivos envolvidos na pesquisa, e estes pontos de avalancagem foram ativamente buscados no trabalho de pesquisa. Para exemplificar, foi identificado na pesquisa que a atividade de compras está inserida como atividade primária, de fundamental valor na cadeia empresarial, e não na atividade de apoio, tal como representa o modelo original de Porter (1989). Na empresa objeto deste estudo, esta atividade está inserida no *supply chain*, sendo vista como atividade primária fundamental na cadeia de valores da empresa.

Este estudo foi desenvolvido envolvendo os níveis organizacionais de diretoria e gerência e como resultados foram identificados valores que até então não estavam sendo percebidos numa visão sistêmica do negócio. A cadeia de valores mostrou onde a empresa pode evidentemente tirar vantagem competitiva com recursos e serviços de TI potencializando valor agregado ao negócio.

Para que a TI seja realmente usada como vantagem competitiva, é de muita relevância que esteja alinhada aos negócios da empresa. De nada adianta ter ferramentas e tecnologias de alto custo disponíveis, se elas não são mobilizadas para alavancar as atividades de valor, principalmente as atividades primárias de valor, onde se constroi a entrega do valor ao cliente, e onde se implementam as estratégias de produtividade que permitem alargamento ou manutenção das margens operacionais do negócio. É comum uma estrutura de TI altamente dispendiosa, mas não alinhada com as estratégias de crescimento de receitas e de aumento da produtividade. É preciso visão estratégica para o uso competitivo da TI, para que efetivamente esta se alinhe com o negócio da empresa. A compreensão da cadeia de valor é o instrumento para este alinhamento.

É preciso a visão da aplicação da TI principalmente nos elos primários para otimizar a cadeia de valor como um todo (ainda que possa ser utilizada como fator de obtenção da vantagem competitiva também nas atividades de apoio, tema que não foi o foco deste estudo), seja otimizando recursos produtivos, otimizando compras, logística, instrumentando uma operação mais enxuta com cada vez menos capital de giro empregado nos estoques, que sejam mais assertivas nas demandas do mercado.

Como resultado final do estudo, fica estabelecida a criação de um elo com as características que Rayport e Sviokla (2005) chamam de elo virtual, de uma cadeia de valor virtual, que não representa uma atividade física, mas uma atividade de inteligência e que alavanca as atividades da cadeia de valor física. É na criação deste elo, desta atividade virtual de geração de valor, que o presente estudo aponta que está presente o maior potencial de valor agregado e que demanda uso de TI para alavancagem de vantagem competitiva. Este processo virtual de gestão do S&OP em razão do inter-relacionamento com todas as atividades-chave e a inteligência da organização passa a ser a central para a conexão inteligente e otimização dos processos de marketing e *supply chain*. Esse trabalho de mapeamento da cadeia de valor realizado por essa pesquisa tem como contribuição o efetivo direcionamento do uso de TI para a informatização dos processos do S&OP.

Como continuidade dos estudos, mas já fora do escopo desta pesquisa, a empresa está desenvolvendo o *Business Case* revelado por esta pesquisa, para implementá-lo de forma a se tornar o modelo para o direcionamento da continuidade de seu processo de busca de diferenciação estratégica e busca contínua por excelência operacional.

Encerrando estas considerações finais, entende-se que os objetivos estabelecidos foram integralmente cumpridos na pesquisa realizada, revelando que a pesquisa cumpre com plenitude o espírito buscado nos trabalhos do Mestrado Profissional onde esta dissertação está sendo apresentada: a prática transformadora de conhecimentos acadêmicos convertidos em resultados para as organizações.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Administração de Informática: Funções e Fatores Críticos de Sucesso**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2009. 201 p.

BAHRY, C.P.; TOLFO, S.R. **A Gestão de Competências e a Obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável em Organizações Bancárias**. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, Ano5, n. 2, p.37-54, 2004.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial** / Ronald H. Ballou ; tradução Raul Rubenich. – 5. Ed. – Porto Alegre : Bookman, 2006.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v.17, n.1, p.99-120, 1991.

BATALHA, M.O.; SILVA, A.L. **Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: definições e correntes metodológicas**. In: BATALHA, M.O. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997, v.1, 690p.

BECKER, João L.; LUNARDI, Guilherme L.; MAÇADA, Antônio C.G. **Análise de eficiência dos bancos brasileiros: um enfoque nos investimentos realizados em tecnologia da informação**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba, Anais... Curitiba: 2002.

BONI, Valdete; QUARESMA, Silvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v.2, n.1 (3), p.68-80, jan./jul. 2005. Disponível em <[http://www.emtese.ufsc.br/3\\_art5.pdf](http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf)>. Acesso em: 27 março 2013.

BRAND, F.C.; KRONMEYER F., O.R.; KLIEMANN N., F.J. **O processo de terceirização no contexto de uma cadeia produtiva: o caso da cadeia eletroeletrônica**. Porto Alegre: XXV ENEGEP, p.8, 2005.

BRODBECK, Ângela Freitag. **Alinhamento Estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: Um Modelo Operacional para a Implementação**. Porto Alegre, 2001 Tese (doutorado) – UFRGS. Orientador: Prof. Dr. Norberto Hoppen.

BRODBECK, Ângela Freitag. **Modelo de Alinhamento Estratégico para Implementação dos Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação**. ENANPAD, 2002. Multicopiado.

CAMPOS, V. Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004. 266 p.: il.

CARR, Nicholas G. **IT doesn't matter**. Harvard Business Review. Vol. 81, Num. 5, p. 41. 2003.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação.** São Paulo: 2.ed. rev. e ampl. Cengage Learning, 2011.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N.; CAON, Mauro. **Planejamento, Programação e Controle da Produção: MRPII / ERP** Conceitos, uso e implementação Base para SAP, Oracle Applications e outros Softwares Integrados de Gestão- 5. Ed. – 3. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

DRUCKER, Peter F.; **Introdução à Administração.** São Paulo, Pioneira, 1998.

DUCLÓS, Luiz Carlos; SANTANA, Valdinei Leandro. **Ciclo Estratégico da Informação: como colocar a TI em seu devido lugar.** Curitiba: Champagnat, 2009.

FALCONI, Vicente. **O Verdadeiro Poder: Práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários.** INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009, 158 p.: il.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz de. **Implantando a Governança de TI: da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços,** Rio de Janeiro, 2 edição. Brasport, 2008.

FERREIRA, L. B.; RAMOS A. S. M. **Tecnologia da informação: commodity ou ferramenta estratégica? Information technology: commodity or strategic tool?** Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação Journal of Information Systems and Technology Management Vol. 2, No. 1, 2005, pp. 69-79.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais.** Revista de Administração de Organizações, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 20-29, mar./abr. 1995.

GOLDRATT, Eliyahu M. **A Síndrome do Palheiro: Garimpendo Informação num Oceano de Dados.** C. Fullmann, 1991, Edição Apoiada pelo IMAM.

GOLDRATT, Eliyahu M. **A Síndrome do Palheiro: Garimpendo Informação num Oceano de Dados.** São Paulo: Educator, 1996.

GRAEMI, Alexandre R. **Sistemas de Informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa.** São Paulo: Atlas, 2000.

GUERREIRO, Reinaldo. **A Meta das Organizações: Seu Alcance sem Mistério,** São Paulo; Atlas, 1996.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. **Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations.** IBM Systems Journal, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.



HOSKISSON E. Robert et al.. **Estratégia Competitiva:** Tradução da 2ª edição norte-americana, São Paulo, Cengage Learning, 2009.

KAPLAN S. Robert, NORTON P. David. **A Estratégia em Ação:** Balanced Scorecard, Rio de Janeiro, 23ª Edição, 1997.

KAPLAN S. Robert, NORTON P. David. **Alinhamento:** Utilizando o Balanced Scorecard para Criar Sinergias Corporativas, Rio de Janeiro, 2006.

KAPLAN S. Robert, NORTON P. David. **Execução Premium:** A obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro. Elsevier Editora. 2008.

KAPLAN S. Robert, NORTON P. David. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard:** Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 15ª Reimpressão.

KIM, W. Chan, MAUBORGNE Renée. **A Estratégia do Oceano Azul:** Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005 – 23ª reimpressão.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** Análise, Planejamento, Implementação e Controle. Tradução Ailton Bomfim Brandão – 5. Ed. – 9. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

KRONMEYER, Filho, O.R. **Notas de Aula da Disciplina de Sistemas de Informações Gerenciais**, UNISINOS, 2002.

KRONMEYER, Filho, O.R. **Pilotagem de Empresas – Uma Nova Abordagem no Desdobramento, Implementação e Monitoramento da Estratégia.** Tese de Doutorado, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

KRONMEYER, Filho, O.R.; FACHINELLO T.; KLIEMANN Neto, F.J. **O Mapeamento da Cadeia Eletroeletrônica no RS:** um estudo inicial. XXIV ENEGEP, 2004.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. Ed. – 6. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

LAUDON Keneth C.; LAUDON Jane Price. **Sistemas de Informações Gerenciais.** 9ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LAURINDO, Fernando José Barbin. **Tecnologia da Informação:** eficácia nas organizações. São Paulo: Futura, 2002.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

LUNARDI, G. **Os efeitos da tecnologia de informação (TI) nas variáveis estratégicas organizacionais da indústria bancária:** estudo comparativo entre alguns países da América. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: PPGA/EA/UFRGS. 2001.

MAÇADA, Antônio Carlos Gastaud. **Impacto dos Investimentos em Tecnologia da Informação nas variáveis estratégicas e na eficiência dos bancos brasileiros.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Administração. 2001.

MAÇADA, Antônio Carlos Gastaud; FELDENS, Luis Felipe; SANTOS, André Moraes do. **Impacto da tecnologia da informação na gestão das cadeias de suprimentos:** um estudo de casos múltiplos. *Gestão Produção*, São Carlos, v.14, n.1, p. 1-12, 2007.

MAGRETTA, Joan. **Entendendo Michael Porter.** O guia essencial da competição e estratégia. Editora HSM, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa.** São Paulo, Atlas, 4ª Edição, 1999.

MINTZBERG, H. **The fall and rise of strategic planning.** *Harvard Business Review*. V.72, n.1, p.107-14, 1994.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet.** 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PASSAMANI, P. D.; KRONMEYER F., O. R. **Governança da Tecnologia da Informação:** O alinhamento estratégico de TI com a estratégia organizacional. São Leopoldo: TCC UNISINOS, 2005.

PORTER, Michael E.; **Estratégia Competitiva:** Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência, Rio de Janeiro, Editora Campus, 7ª Edição, 1986.

PORTER, Michael E.; **Estratégia Competitiva:** Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência, Rio de Janeiro, Editora Campus, 9ª Edição, 2004.

PORTER, Michael E.; MILLAR V. E. **Como a informação lhe proporciona vantagem competitiva.** In: MCGOWAN, W. G. **Revolução em tempo real:** gerenciando a tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, Michael E.; MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael E.; **Vantagem Competitiva:** Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

PRESSMAN, Roger S. **Engenharia de Software.** São Paulo: Makron Books, 1995.

RAMOS, Anátalia Saraiva M. **Tecnologia da Informação para a Gestão da Qualidade**. Notas de aula. Natal: Curso de Especialização em Gestão da Qualidade Total Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Mimeografado, 65p. 1994.

RAYPORT, J.F.; SVIOKLA, J.J. **Explorando a Cadeia de Valores Virtual**, in RODRIGUEZ, M.V.R., **Gestão de Empresas Sustentáveis**, Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da Informação: Integrada à Inteligência Empresarial: Alinhamento Estratégico e Análise da Prática nas Organizações**. São Paulo, Atlas, 2002.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais: O Papel Estratégico da Informação e dos Sistemas de Informação nas Empresas**. São Paulo, Atlas, 2000.

ROCHA, Wellington; BORINELLI, Márcio Luiz. **Análise Estratégia da Cadeia de Valor: um estudo exploratório de segmento industrial-varejo**. Revista Contemporânea de contabilidade. V.1, nº 7, 2007.

ROCKART, J. **The Changing Role of the Information Systems Executive: A Critical Success Factors Perspective**. In: Sloan Management Review, 23(1), 3-13. (1982).

ROSS, Jeanne W.; WEILL, Peter; ROBETSON, David C. **Arquitetura de TI como Estratégia Empresarial**. São Paulo: M. Books, 2008.

SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia de Pesquisa**. 3ª Ed., São Paulo. McGraw-Hill. 2006.

SCHRAMM, W. 1971. **Notes on case studies for instructional media projects**. Working paper for Academy of Educational Development, Washington DC

SHANK, J.K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos: Como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, C. Luiz; KOPITTKE, B. Hartmut. **Simulações e Cenários a partir da Cadeia de Valor**. Rev. FAE, Curitiba, v.5 n.1. 2002.

SOMMERVILLE, Ian. **Engenharia de Software**. 8ª Ed. São Paulo: Pearson Addison-Wesley, 2007.

STRASSMAN, Paul. **Will big spending on computers guarantee profitability?** Datamation. Vol.43, N.2, February, p.75-85, 1997.

WALLACE, T. **Sales and Operations Planning: The How-To Handbook**. Cincinnati: T.F. Wallace & Company (2004).

WEILL Peter; ROSS Jeanne W.; **Conhecimento em TI: O que os Executivos precisam saber para Conduzirem com Sucesso TI em suas Organizações**: São Paulo, 2010.

WEITZEN, H. Skip. **O poder da informação**. Como transformar a informação que você domina em um negócio lucrativo. São Paulo: McGraw-Hill. 1991.

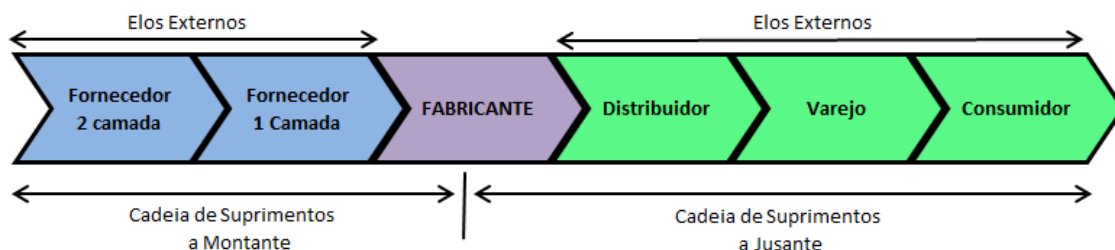
YIN, Robert K.; **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre. Bookman Editora. 2001.

YIN, Robert K.; **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3ª Ed. Porto Alegre. Bookman Editora. 2005.

ZHU, K. **The complementarity of information technology infrastructure and e-commerce capability: A resource-based assessment of their business value**. Journal of Management Information Systems, v.21, n.1, p.167-202, 2004.

## APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTAS

**Cadeia de Valor** designa uma série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até a fase da distribuição dos produtos para o consumidor final.



### Questões:

Quais são as estratégias de negócio para a empresa?

As estratégias de TI estão alinhadas com as estratégias de negócios? Se não, por quê?

Como é visualizada a cadeia de valores da empresa e como está consolidada as atividades de maior potencialização de valor para o negócio?

Os objetivos de TI são de conhecimento das áreas de negócio? Se não, por quê?

Como você enxerga as atividades de apoio na cadeia de valores e de que forma é visto o uso dos recursos e serviços de TI?

Na sua visão considerando agora toda a cadeia de valores da empresa, onde existem oportunidades para uso da TI na alavancagem da vantagem competitiva para agregar valor ao negócio da empresa?

### ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM DIRETORIA

**Diretoria:** Diretor Geral

#### **Questões:**

**Quais são as estratégias de negócio para a empresa?**

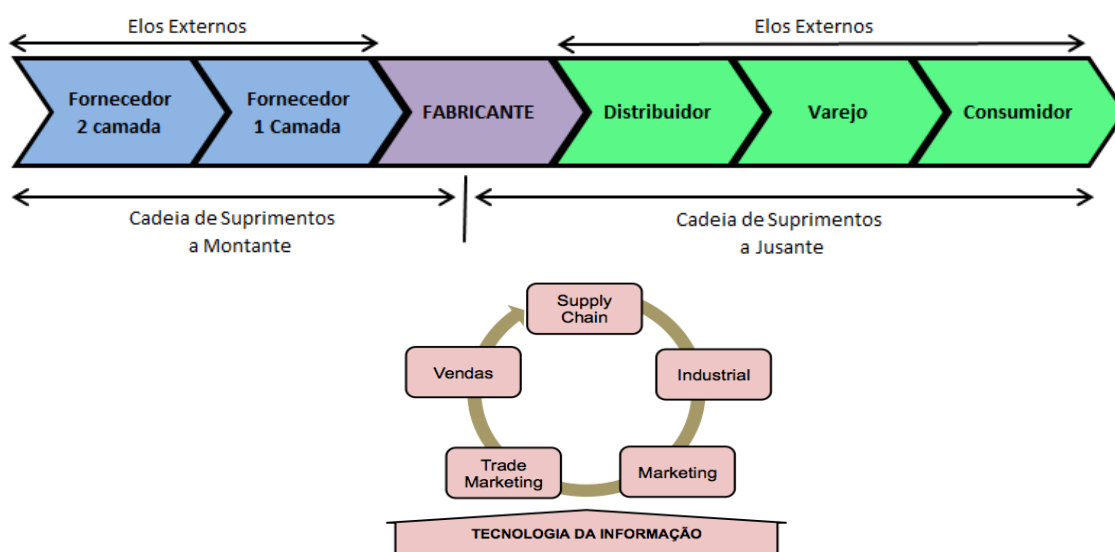
**R:)** Sinergia com a cadeia de valores para tirar vantagem competitiva, aumentar o *Market Share*, buscar inteligência de mercado, crescer no mercado da América Latina e crescer no ponto de vendas com presença do Mix de produtos. Fortalecer a força de vendas com tecnologia para buscar informações do mercado. Produto com design e preço diferenciado da concorrência, canal de distribuição com abrangência em todos os estados do país, domínio da tecnologia de fabricação e modelo de gestão e lideranças treinadas para os processos de negócio.

**As estratégias de TI estão alinhadas com as estratégias de negócios? Se não, por quê?**

**R:)** Sim, a empresa busca explorar os recursos dos sistemas nos processos de fabricação,

compras, vendas e distribuição. Temos oportunidades de tirar mais vantagens com a tecnologia, estamos em busca de processos mais automatizados, sistemas de custeio com maior velocidade. O sistema SAP foi um grande avanço de TI que agregou como sendo um diferencial para a empresa.

**Como é visualizada a cadeia de valores da empresa e como estão consolidadas as atividades de maior potencialização de valor para o negócio?**



R:) A cadeia de valores é a inteligência da empresa, hoje a nossa cadeia de valores está representada no Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE), é visível observar onde estão os maiores custos e valores de capital de giro, olhando os estoques de insumos observa-se que compras tem a maior representatividade no processo com possíveis ganhos com políticas de estoques e estratégia de planejamento de compras com inteligência das finanças, o S&OP, aprimorar o poder de negociação com os fornecedores.

**Os objetivos de TI são de conhecimento das áreas de negócio? Se não, por quê?**

R:) Objetivos de TI estão claros sim, temos conhecimento das tecnologias que a empresa possui, utilizamos dentro da sua potencialidade, a TI tem um sistema de atendimento que garante a solução do problema ao usuário, a equipe presta um serviço voltado para o negócio, os recursos são de ponta como o SAP e a infraestrutura que mantém a continuidade do negócio.

**Como você enxerga as atividades de apoio na cadeia de valores e de que forma é visto**

**o uso dos recursos e serviços de TI?**

**R:)** As atividades de apoio estão em todos os processos da empresa seja nos de maior ou menor potencial de valor, um ponto determinante é onde tirar vantagem da atividade de apoio na melhoria da cadeia de valor, a TI é um dos apoio que assegura as operações em todas as atividades primárias assim como o Recursos Humanos com as pessoas, treinamento e retenção, o financeiro com o giro do capital aplicado nos estoques. As atividades de apoio estão representadas tanto na redução dos custos como um elemento indispensável na estratégia de negócio.

**Na sua visão considerando agora toda a cadeia de valores da empresa, onde existem oportunidades para uso da TI na alavancagem da vantagem competitiva para agregar valor ao negócio da empresa?**

**R:)** Depois que observamos toda a cadeia de valores e identificamos as atividades e elos de maior potencialização, está mais claro onde estão as oportunidades de tirar vantagem competitiva e agregar valor no negócio. O *supply chain*, marketing, trade marketing e vendas formam os potencializadores da vantagem competitiva, buscando a inteligência do mercado conectando com a inteligência interna da empresa. O ponto principal de oportunidade está no S&OP, que conecta as principais atividades das entradas, processamento e saídas, organizando os processos internos com eficiência e lucro.

**ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM DIRETORIA**

**Diretoria:** Diretor Financeiro Corporativo

**Questões:**

**Quais são as estratégias de negócio para a empresa?**

**R:)** Trazer para dentro dos nossos processos de fato o que o cliente quer, e não o que agente acha que ele quer. Qualquer trabalho que for fazer hoje de *supply chain*, vamos fazer pra melhorar o que agente acha que tem que ser feito, se for botar na ordem, primeira coisa que deveríamos fazer antes de definir o planejamento estratégico, teria que ver o que o cliente está querendo e ver o que agente tem e o que precisa fazer para tirar vantagem competitiva.

Se pegar a parte de inteligência de mercado, área cinzenta nosso desconhecido. Analisar planos de negócio eu acho que dentro da parte de inteligência, precisa estruturar uma

forma de como dar essas informações tanto agora pra montar nossa estratégia como depois de montada como atualizar isso. Exemplo da mobilidade pode ser um recurso pra constantemente estar coletando as informações, importante é definir o que o cliente acha importante, então vou associar isso a marca e o cliente passa a enxergar a empresa como uma empresa que foca nisso que é importante, o grupo tem que ser estruturado pra entregar esse valor e tem que medir permanentemente se o cliente está percebendo a mudança que realmente estou pretendendo entregar. Se o cliente não perceber, tenho que voltar nos processos pra melhorar, por isso, é preciso monitorar o comportamento.

Quando falo de *supply chain*, o que eu faço? Eu refino o que eu já tenho, quando eu vou para o marketing eu talvez faça coisas novas, aí depois eu tenho que vir aqui e refinar, mas é aqui que nós colocamos no planejamento estratégico um desafio de triplicar a empresa em 5 anos, não vamos crescer melhorando a produção, vai melhorar a rentabilidade, aumentando a inteligência talvez aumente um pouco, mas não será suficiente, não vai ser aumentando a área comercial que eu vou vender, eu vou vender se o marketing souber o que tem que fazer, me dizer o que ir atrás e buscar isso que está faltando, aqui é a mola pra jogar a empresa pra outro patamar, tudo nasce e o resto vem.

A grande atuação de TI está na inteligência, onde tem a informação. O elo tem que explorar na inteligência do marketing e conectar com a inteligência do *supply chain*.

Fatores estão na inteligência de negócio, estratégia de negócio. Não está claro as nossas estratégias de negócios, então não tem com a TI esteja alinhada a uma coisa que não está clara, hoje agente está gatinhando nessa direção de fato a construir estratégias robustas do crescimento do negócio. Agora é importante que quando elas começam a ser construídas, a TI esteja pronta pra ajudar, porque é tudo coisa nova, ou seja, o crescimento não vai vir do aperfeiçoamento do que já se faz, ele vai vir de coisas novas, fazer diferente, e agente não sabe o que fazer diferente, sabe que tem que fazer diferente.

### **As estratégias de TI estão alinhadas com as estratégias de negócios? Se não, por quê?**

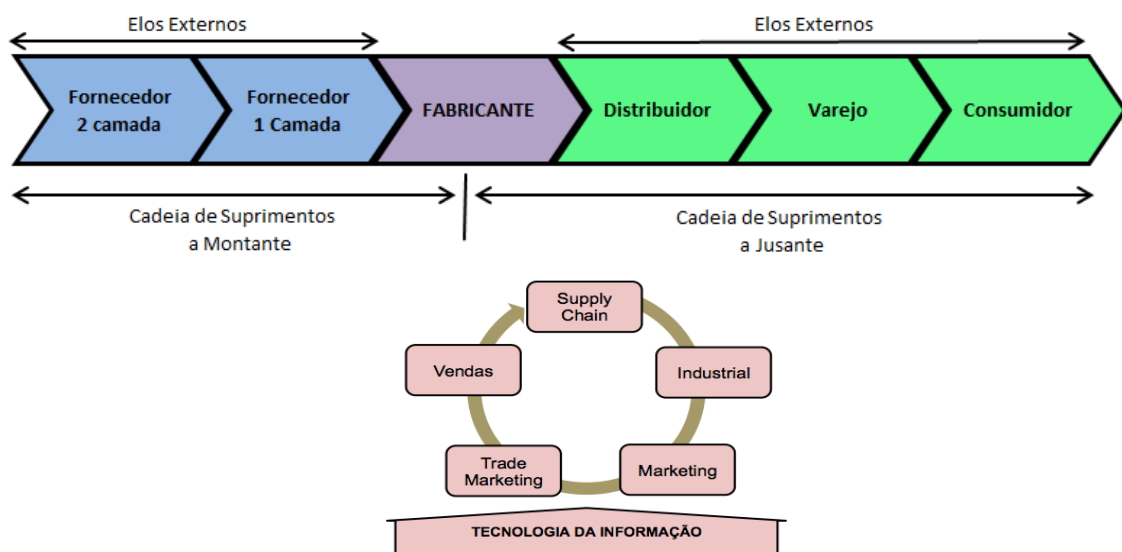
**R:)** Importância da TI nas reuniões do planejamento estratégico, precisa assegurar que a TI esteja intimamente ligada a estratégia de negócios, então precisa que a TI apareça na hora de montar essas estratégias, que são as coisas consideradas vitais para o crescimento do negócio.

Como agente ainda não tem as estratégias, qualquer coisa que a TI fizer nunca vai ter o peso de algo voltado para a estratégia, pois essa estratégia só é viabilizada com esse



suporte de TI, então, uma coisa está conectada com a outra, e como esse é o momento que agente está fomentando essa necessidade de pensar em estratégia, o que acho é que tudo que deve andar junto já esteja azeitado, regulado e pronto para quando vier a demanda eu vou poder atender (com as turbinas aquecidas), então, estamos fazendo coisas estruturadas, estamos montando um plano diretor, estamos trabalhando na marca do grupo, estamos trabalhando no planejamento estratégico, governança de TI, são todos grandes projetos estruturantes que eles não tem um fim neles próprio, mas é uma preparação, estamos preparando coisas pra quando o negócio começarem a caminhar rumo ao futuro, eu olho para os lados e vejo onde me apoiar, as estruturas foram pensadas. A empresa vem passando por mudanças e crescimento.

**Como é visualizada a cadeia de valores da empresa e como estão consolidadas as atividades de maior potencialização de valor para o negócio?**



R:) A cadeia de valores é inteligência, é informação de mercado, buscando uma leitura de percepção do consumidor, planejamento dos processos internos. Numa analogia, a cadeia de valor está dividida em duas partes sendo a operacional e a comercial.

A parte operacional é o *supply chain* que é a inteligência da industrial. A parte comercial é o Marketing que é a inteligência de mercado.

Podemos dizer que onde agrega mais valor é a inteligência, se tivesse que escolher a maior inteligência eu diria que é a marketing.

Hoje deveríamos ser uma empresa voltada para o mercado e a ainda somos voltados para a

indústria.

Recentemente foi feito um trabalho de imagem que mostrou essa deficiência, por que a formula de chegar ao mercado hoje é nós termos capacidade e Know-how, sendo que o correto é pesquisar o que o cliente quer e ainda descobrir a tecnologia de fazer.

Organizar uma pesquisa e perguntar para os clientes pra saber o que a empresa faz bem, o que deve melhorar e pra onde devemos ir isso é uma mudança drástica, todas as outras área em meio o que fazer, no comercial não se sabe e até hoje dizem que é difícil, a gente trabalha no que acha que a cliente precisa, maior área de oportunidade é o marketing.

Olhando para o cliente, vendo o que o cliente de fato quer, como ele nos enxerga e como nós deveríamos fazer para ele nos enxergar diferente e nós fazer diferente.

### **Os objetivos de TI são de conhecimento das áreas de negócio? Se não, por quê?**

**R:)** Objetivos de TI, no comitê estratégico de TI ver qual a proposta de valor, a onde a TI quer agregar valor pro grupo, ou seja, da um papel mais estratégico para a TI, não é a TI que tem que ficar fazendo planos de negócio, baixando módulos do SAP, instalando módulos, ela vai trabalhar junto com as pessoas estratégicas de negócio, tentando trazer tecnologia para apoiar as implementações das estratégicas, e fora isso terá o *Help Desk*, serviços e coisa operacionais, isso ai é o mal necessário ter um suporte a rede funcionando, comunicações, isso é obrigação, isso não vai agregar.

Quando ela vai agregar? Quando sentar junto com quem está pensando em estratégia eu vou participar da formulação e da implementação da estratégia.

### **Como você enxerga as atividades de apoio na cadeia de valores e de que forma é visto o uso dos recursos e serviços de TI?**

**R:)** As necessidades de sistema (ERP) atende o negócio? Hoje não está claro, agente não tem clareza, talvez tenha coisa que possa estar até adiantada em relação ao que precisaria, enquanto outras estejam faltando. Outras podemos nos determos a reclamar por achar importante, e não olhar pro lado e perceber enorme coisa que está ali, mas não viu o valor que pode ter, isso é alinhamento, tem coisa que podem estar adiantado que não precisa.

Isso é desalinhamento, ou seja, estar muito a frente em alguma coisa e muito aquém a outras, está desalinhado com as necessidades das unidades de negócio, por isso volto a dizer a mesma coisa.

**Na sua visão considerando agora toda a cadeia de valores da empresa, onde existem oportunidades para uso da TI na alavancagem da vantagem competitiva para agregar valor ao negócio da empresa?**

**R:)** Olhando a cadeia de valor, percebe que a estratégia é focar no cliente a onde que teria maior valor de TI com maior contribuição é no marketing, vai desdobrando e descendo no processo e ver onde agregar. Assim vê a TI interessada em enxergar a estratégia do negócio e vindo trazer uma coisa que vai agregar valor.

TI tem que estar fortemente preparada não para o operacional, mas, sim para a estratégia, porque nesses momentos de fato agente vai se alinhar, conseguir se alinhar e dizer que estamos fazendo o BI para atender essa demanda e no final todos que estão participando dessa estratégia chegam ao consenso que TI fez e agregou o valor que esperava junto com as outras e conseguirmos atingir esse novo patamar que estamos buscando.

### **ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM DIRETORIA**

**Diretoria:** Diretor Administrativo Corporativo

**Questões:**

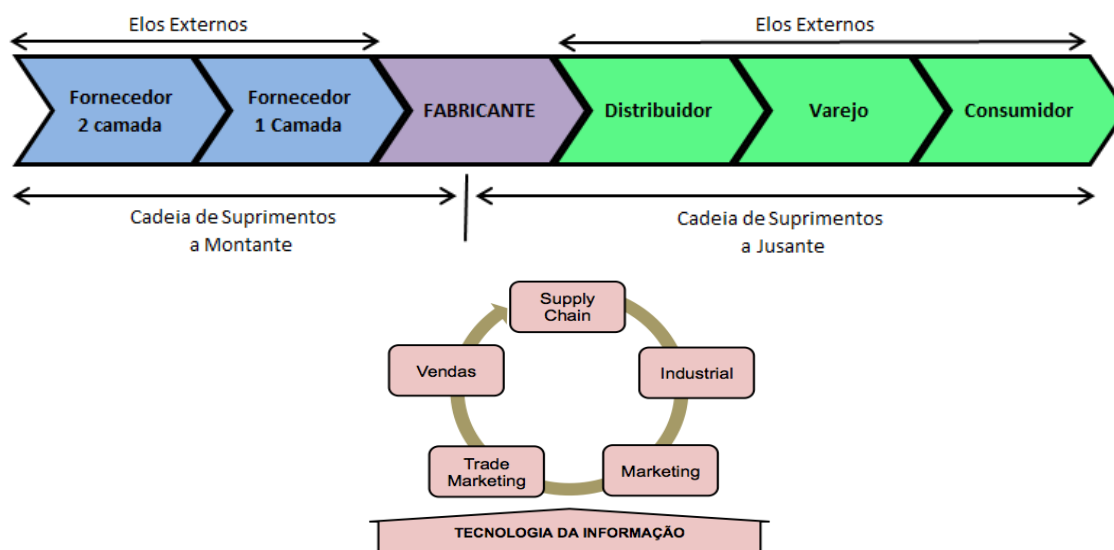
**Quais são as estratégias de negócio para a empresa?**

**R:)** Ter produtos inovadores, ter um parque tecnológico atualizado, poder de distribuição dos produtos atendidos em todos os canais. Design moderno, com aceitação nos mercados interna e externo. Modelo de gestão robusto bem estruturado, governança corporativa. Ser uma das maiores empresas de produto de limpeza na América Latina, reconhecida por sua liderança inovadora.

**As estratégias de TI estão alinhadas com as estratégias de negócios? Se não, por quê?**

**R:)** O alinhamento está em parte. Precisa evoluir muito, no entanto já se iniciou o projeto de governança de TI que sustenta os planos do alinhamento com a estratégia.

**Como é visualizada a cadeia de valores da empresa e como estão consolidadas as atividades de maior potencialização de valor para o negócio?**



R:) A cadeia de valores é vista de forma retroalimentada, com as principais atividades primárias que são consideradas o *supply chain*, Industrial, Marketing, Trade Marketing e Vendas. As áreas de apoio que sustentam essas atividades são de grande representatividade como a TI, financeiro e Recursos Humanos. As atividades de apoio retroalimentam as atividades primárias.

### Os objetivos de TI são de conhecimento das áreas de negócio? Se não, por quê?

R:) Em partes. Hoje temos um serviço de suporte de TI, um software onde garante que tem somente um canal para chegar na TI, abrindo chamado com apoio a um portfólio de serviços com critérios de SLA. Essa meta é fundamental porque ele é um indicador do planejamento estratégico. Projetos de TI com gestão e metodologia.

### Como você enxerga as atividades de apoio na cadeia de valores e de que forma é visto o uso dos recursos e serviços de TI?

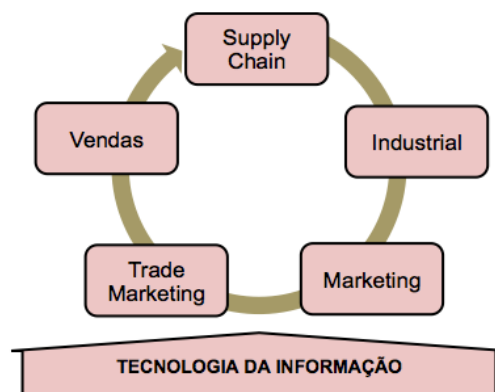
R:) As atividades de apoio devem ser apresentadas como sustentação, todos os recursos como TI, Recursos Humanos, Crédito e Cadastro e fiscal. Precisamos implementar mais recursos de TI com uma visão estratégica para o negócio, temos muitos pontos a melhorar.

Na sua visão considerando agora toda a cadeia de valores da empresa, onde existem oportunidades para uso da TI na alavancagem da vantagem competitiva para

**agregar valor ao negócio da empresa?**

**R:)** A grande oportunidade esta no Marketing, trade Marketing e vendas gerando informações de demanda de mercado para o *supply chain* calcular as necessidade de recursos e materiais para gerar a produção. Esse elo é considerado a grande oportunidade de geração de valor. Outras oportunidades são vistas na Integração das informações, gerenciamento do fluxo das informações, ferramentas de apoio para tomada de decisão como simulações. Integração com consistência e visibilidade. Produtividade nas atividades dos processos. Integração e Automação com o chão de fabrica. Sistema de apoio na modelagem de negócios para o Marketing. Disponibilizar informações confiáveis e estruturadas. Mobilidade na força de vendas.

## APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTAS



### **Questões:**

---

Quais são os fatores-chave de vantagem competitiva para o negócio da sua área?

---

A cadeia das atividades primárias consolidada pela diretoria representa a realidade de como se realizam os negócios da empresa?

---

Como é o desdobramento da sua atividade primária e quais são os elos considerados de maior potencial de agregação de valor?

---

Como você visualiza a cadeia de valores da empresa?

---

Onde e como devem ser apresentadas as atividades de apoio e por quê?

---

As estratégias de TI estão alinhadas com as estratégias de negócios? Se não, por quê?

---

Os objetivos de TI são de conhecimento das áreas de negócio? Se não, por quê?

---

A área está obtendo bom uso dos recursos e serviços de TI?

---

A qualidade do sistema ERP está adequada às necessidades do negócio na sua área?

---

Na sua visão considerando agora toda a cadeia de valores da empresa, onde existem oportunidades para uso da TI na alavancagem da vantagem competitiva para agregar valor ao negócio da empresa?

---

### **ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM GERENCIA**

**Gerente:** *Supply chain*

### **Questões:**

**Quais são os fatores-chave de vantagem competitiva para o negócio da sua área?**

R:) Os fatores-chave que propiciam a vantagem competitiva olhando o *supply chain* de uma forma mais isolada é a cadeia de suprimentos, que envolve o fornecedor do fornecedor, o recebimento, planejamento da produção, distribuição e pós-vendas. O fator-chave de sucesso nessa cadeia é o fluir da informação de toda cadeia para que todas essas áreas que compõem o *supply chain* possam fazer toda a gestão, desde o elo fornecedor até

o elo cliente.

O grande fator-chave competitivo já ligando com os recursos e serviços de Tecnologia da Informação (TI) é como organizar e sistematizar essas informações ao longo de toda a cadeia, que naturalmente essas informações vem do mercado, quais são as expectativas de crescimento, abastecimentos de clientes, que retroagem na cadeia para que com base nisso possamos fazer o planejamento da cadeia de suprimentos como toda, desde a aquisição de insumos até distribuição e pós-vendas perante ao cliente.

O *supply chain* é a inteligência dentro e fora da empresa, é um pilar da inteligência por ser uma área sumamente técnica, ela é uma área que sobrevive da informação, principalmente na parte de saída da cadeia de valores que é a parte de clientes, com essas informações retroagindo elas são tratadas de forma muito técnica, desde os aspectos externos da cadeia de valores, não somente o nosso fornecedor mas sim o fornecedor do nosso fornecedor, um olhar no setor e seus derivados de insumos. Observar os aspectos econômicos numa visão global e não só pra dentro do nosso país, esses reflexos interferem a cadeia de suprimentos. O fator-chave competitivo é sumamente a informação da cadeia, que “muna” para a estratégia de negócio e disparar ações com antecedência, para evitar qualquer desvio. Hoje vivemos um momento de variação cambial devido o aumento do dólar, esses efeitos refletem na nossa cadeia e na margem, com essa situação de variabilidade estamos revisando toda a estratégia, revisão de cenários. Fazendo um link com a TI hoje não temos recursos de ferramentas para fazer um tratamento mais assertivo dessas informações da cadeia. Daí observa-se uma necessidade de forma mais sustentada.

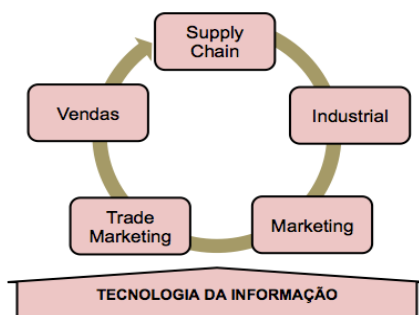
Essa ligação das informações de mercado com o *supply chain* é um fator-chave, de muita importância para a estratégia de planejamento, a comunicação tem que ser coerente e com assertividade, porque é dessa informação de mercado que e feito o Planejamento de Vendas e Operações (S&OP). Se tiver que definir prioridade dos recursos de TI para o *supply chain* seria no processo de saída que seria as informações externas concernentes das cadeia dos nossos clientes, nesse processo temos conhecimento de ferramentas e metodologias suportadas pela TI como um Sistema VMI (*Vendor Managed Inventory*), sistema que auxilia no gerenciamento dos estoques nos clientes, onde nós através de ferramentas de tecnologia da informação, fazemos uma atividade pré-ativa de gerenciar os estoques, dos clientes, a previsão de demanda dos clientes, que trazendo esses dados de volta para nosso âmbito interno possibilitando trabalhar reprogramação de produção, reprogramação de aquisição de insumos, redução de estoques, redução de capital de giro empregado no negócio, entre esses tem uma série de benefícios, como a vinda de

informações qualificadas, estruturada e tratada que pode trazer inúmeros benefícios ao negócio.

Temos outros fatores-chave que podem ser otimizados, como havia citado que a informação é o fator que nos trazem maior vantagem e alavancagem dos negócios. Aí então justamente se tivermos uma derivação disso e olhando por áreas que compõem o *supply chain*, naturalmente um fator de vantagem competitiva, como distribuição, logística, isso é um diferencial não só pra nossa cadeia, mas principalmente para alavancagem de negócios para os nossos clientes.

A própria distribuição, o Planejamento e Controle da Produção (PCP) e o S&OP são metodologias que sobrevivem dessas informações, que permitem fazerem reprogramações de produção, desonerando uma série de custos da cadeia e importantíssimo na entrada da cadeia total, a questão da informação pra fazer uma boa aquisição, desde insumos, imobilizados e etc., que possam conferir uma vantagem competitiva pro negócio, fazer o negócio competitivo e conseqüentemente alavancar negócios, com isso, o sistema de gestão SAP é um grande diferencial, além do que o SAP que já nos disponibiliza principalmente a questão das informações mais assertivas, mais acuradas, ele pode sim, ele é nosso desafio em utilizarmos algum modelo dele como o próprio S&OP que é dentro do APO que é o módulo de qualidade, uma série de recursos potenciais que podem ser utilizados com o apoio da TI. Se usarmos bem recursos de TI nesses pontos potenciais, são alavancadores de competitividade.

**A cadeia das atividades primárias consolidada pela diretoria representa a realidade de como se realizam os negócios da empresa?**



R:) As atividades primárias estão bem aderentes, coerentes e bem sequenciadas conforme mostra a figura. Tudo se originando a partir do *supply chain*, daqui tem essa missão naturalmente apoiada pela área comercial de buscar as informações de previsão de demanda na cadeia de clientes em uma vez tendo essas informações tratadas e revisadas é então replicá-las, fazendo o ciclo interno da cadeia de valores, passando pelo industrial (planejamento da produção) a definição das capacidades, limitações produtivas, das



restrições que nos permitem em cima disso fazer uma boa gestão e buscar produzir cada vez mais recursos otimizados com que temos. O marketing juntamente com Trade Marketing que o importante é projetar os produtos, nosso portfólio.

Com base na informação que recebemos de fontes do mercado que é o nosso grande drive de previsão de vendas, essa informação vem e retorna pra ajudar. Podemos afirmar que as três áreas *supply chain*, Marketing e Trade Marketing atuam como pilares, isso é inteligência.

**Como é o desdobramento da sua atividade primária e quais são os elos considerados de maior potencial de agregação de valor?**

R:) As áreas ou processos do *supply chain* que destacaria de maior potencial é o compras, porque se olhar a cadeia de valor como toda, compras representa em valores “cifras de insumos” comparada com o faturamento devido as matérias-prima e material de embalagem, é considerada disparadamente a maior cifra, então é mandatória uma boa gestão de compras para que possamos fazer a aquisição desses insumos de forma mais competitiva possível que conseqüentemente vai alavancar geração de negócios e conseqüentemente a partir disso fazer o fluxo da cadeia como o todo. Isso naturalmente é uma área de suma estratégia, então nos precisamos ter realmente drives de estratégias muito bem definidos, e aí nós temos inúmeros estratégias que norteiam essa atividade, nesse ponto existe uma grande oportunidade de implementar ao longo do tempo ferramentas de TI que otimizam e propiciam liberar mais as equipes de compras para atuarem no processo mais automatizado na geração de pedidos de compras, usufruir mais do profissional de compras na estratégia de comprar do que no transacional, nesses serviços estão as tomadas de cotações de compras, leilões reverso e colocação dos pedidos, isso de forma a liberar os compradores para ser mais negociadores e não de abastecedores. Ligando com TI teríamos um grande caminho a percorrer, a entrada do SAP já fortaleceu muito esse processo, mas muito no âmbito dos controles do que dos recursos, aqui então, temos uma plataforma a ser trabalhada com relação a TI, sem dúvida o processo de compras é o de maior potencial agregador de valor para o negócio.

O PCP é o centro da cadeia, porque ele é o elo entre o cliente e fornecedor com potencial de agregação de valor muito importante no processo, ele é o elo potencial entre o mercado e nosso fornecedor de insumos. Considero o PCP um centro nervoso porque depende de informações, captar rapidamente, processar, tratar as políticas dos estoques, um nível de

capital de giro mais baixo, é nesses aspectos que os recursos de TI podem contribuir principalmente na figura do S&OP. Como podemos otimizar o nosso ERP para ter uma coleta de informações da cadeia dos clientes mais assertivas e principalmente mais tratadas.

A ligação com a inteligência de mercado com o posicionamento no ponto de vendas mais previsão de vendas vai gerar informações para o S&OP que vai direcionar o processo do PCP. A outra ligação passando pelo PCP e produção é compras. O motor do crescimento da empresa com origem na competitividade é o cliente.

### **Como você visualiza a cadeia de valores da empresa?**

R:) Corretamente, bem sequenciada e reforço que as inteligências como executora é a industrial e comercial, assim como a inteligência que sustenta é o *supply chain*, Marketing e Trade Marketing, observa-se que a logística não é considerada inteligência de negócio, ela é executora que tem como papel importante na satisfação do cliente e na maximização da margem, entregar bem é considerado um serviço de commodities por terceirizado.

O interessante é que tanto a área de PCP como distribuição são ligadas hierarquicamente ao *supply chain*, mas assim como o PCP sendo do *supply chain* ele está vinculado diretamente com a produção, o mesmo acontece com a distribuição que está vinculada diretamente com o comercial só que ambos são executores.

### **Onde e como devem ser apresentadas as atividades de apoio e por quê?**

R:) A representação das atividades de apoio não deveriam estar acima das atividades primárias conforme modelo clássico da cadeia de valores do Porter, nem abaixo e nem ao redor. Elas deveriam ter um conceito matricial, onde tem as atividades de apoio cruzadas alinhando com as atividades primárias, porque não seria uma sobre posição mas sim uma gestão cruzada ou matricial como se diz na prática, onde as atividades de apoio entram no negócio e não unicamente como mostra a clássica, mas sim um apoio conjugado na prática do negócio, assim, faremos uma mescla entre as atividades primárias e apoio ao negócio. Numa visão lateral, as atividades de apoio são vista mais fora do que dentro do negócio, isso principalmente em TI.

**As estratégias de TI estão alinhadas com as estratégias de negócios? Se não, por quê?**

R:) A evolução da TI nos últimos três anos na empresa principalmente com o advento do sistema SAP, teve um avanço muito importante, só que agora é necessário achar um critério de priorização comum na ótica de qual processo na cadeia de valores a TI pode agregar valor com menor custo e prazo com maior magnitude, nesse ponto precisa fazer alguns ajustes onde rapidamente agente consiga identificar isso e onde possa fazer um planejamento de atuação. Ressalto que o processo do S&OP é de vital importância e inteligência para o negócio que precisa de uma sustentação de tecnologia, ferramentas, previsão de vendas, estatísticas de vendas que possibilitam trazer essa informação tratada e a partir disso fazer toda a melhor execução possível em toda a cadeia.

As estratégias de TI podem ser mais alinhadas e cruzando um pouco com a matricial, assim sendo mais alinhadas com o negócio, definir critérios de prioridades e partir para a execução. Até agora foi trabalhando muito mais no transacional, o desafio agora é partir para a visão estratégica.

**Os objetivos de TI são de conhecimento das áreas de negócio? Se não, por quê?**

R:) Não são na totalidade, algumas coisa no conhecimento mas gostaríamos que não fosse só conhecer mas também compartilhar, devemos tomar cuidado para não jogar tudo pra TI, os negócios também precisam deixar muito claro quais são as principais carências, as prioridades e construir isso em conjunto, não adianta dizer que a TI não evolui, não aporta, isso pode ser uma visão perigosa, tem que haver uma confluência de interesses para o bem de todos e do negócio.

Pensar numa construção conjunta onde a TI conheça mais as estratégia de negócios e o negócio conhecer mais as estratégias de TI.

**A área está obtendo bom uso dos recursos e serviços de TI?**

R:) Sim está, mas precisa otimizar, sair do transacional e migrar para ferramentas mais gerenciais. Mas, o transacional ainda tem muitas execuções braçal, precisamos direcionar mais nos processos que podem ser mais automatizados, isso dará mais ganhos ainda mais

nos momentos atuais que as organizações estão mais enxutas irá depender desses recursos em busca de redução de custos.

**A qualidade do sistema ERP está adequada às necessidades do negócio na sua área?**

R:) Estão adequadas nas relações de controle mas podem ser mais automatizadas, o sistema SAP pode ser configurado para obter esses recursos a curto prazo, fazer uma revisão nos processos, o transacional necessita desses ajustes finos, otimizar o sistema para trabalhar melhor para o negócio.

**Na sua visão considerando agora toda a cadeia de valores da empresa, onde existem oportunidades para uso da TI na alavancagem da vantagem competitiva para agregar valor ao negócio da empresa?**

R:) A grande oportunidade é buscar recursos e apoio tecnológico para a questão da informação na cadeia de valor, principalmente informações que vem do processo de saída dos nossos clientes que possam ser tratados, dimensionadas e que nos permitam otimizar a cadeia de valor como toda, seja otimizando recursos produtivos, otimizando compras, logística, nos fazendo trabalhar com cada vez menos capital de giro empregado no negócio, ser mais assertivo.

Traduzindo isso, a grande oportunidade se diria ser capitaneado por uma tecnologia, ferramenta ou recursos de TI voltado para a gestão do S&OP, porque ele agrega todas as atividades-chave da empresa, toda a inteligência, hoje não dispomos de recursos, são manuais feitas em planilha eletrônica (Excel), não temos tratamento estatísticos de informações que nos suportem de uma decisão mais assertiva, então a grande oportunidade entre outras é ter um sistema de S&OP mais informatizado.

Podemos dizer que a definição mais clara é que o *supply chain* é o capitão do S&OP e o marketing e trade marketing são os coadjuvantes.

**ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM GERENTE**

**Gerente:** Industrial

**Questões:****Quais são os fatores-chave de vantagem competitiva para o negócio da sua área?**

R: ) Considerando os fatores-chave para vantagem competitiva, eu considero os seguintes fatores:

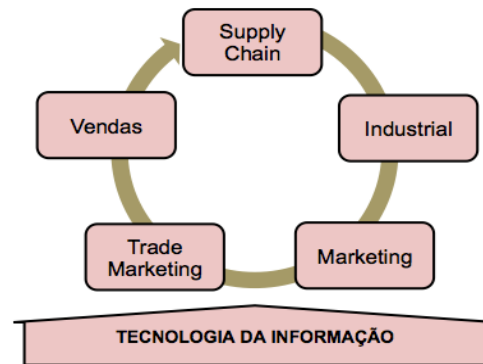
**Primeiro:** É o parque industrial da empresa sua capacidade produtiva. A empresa possui o que tem de melhor atualmente na capacidade produtiva, ela está sempre em busca de renovação de equipamentos com tecnologia inovadora, busca os melhores equipamentos, com isso ela justifica como agregar dentro do custo dos produtos, diminuindo desperdícios e sucatas, ganhando produtividade e redução de custos.

**Segundo:** A importância da qualificação das pessoas no parque fabril, dentro da empresa. Hoje a empresa conta com um departamento que cuida desse processo de capacitação e treinamento operacional, diferentemente do passado. Nos últimos 5 anos houve uma grande evolução, que é o conhecimento de manter e o de fazer que está dentro da empresa, isso eu considero uma grande vantagem, podemos dizer que as pessoas conhecem o que faz, temos os melhores equipamentos e conhecemos a melhor maneira de fazer, isso tudo está documentado numa forma do estado da arte, diferente de outras empresas que conheço.

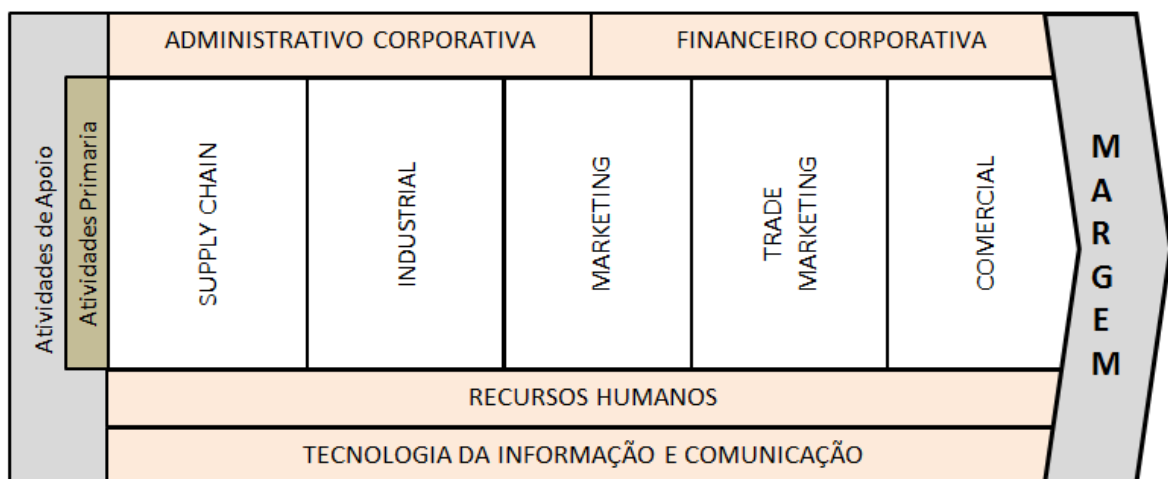
**Terceiro:** A empresa está sempre procurando insumos alternativos, ela não se dedica em pagar somente insumos caros (Premium) porque tem custos elevadíssimos. Ela busca explorar a qualidade na formulação dos insumos para manter sua margem de rentabilidade, isso gera vantagem competitiva.

**Quarto:** No desenvolvimento de produto não somos o estado da arte na inovação comparada com a empresa 3M, mas, o consumidor reconhece que os nossos produtos são diferenciados, ele é diferente no ponto de vendas, o produto chama a atenção. Se olhar uma vassoura fabricada pela empresa que está no expositor do supermercado, ela é realmente diferente, porque o design faz a diferença, o produto é bem cuidado, é uma coisa suave aos olhos do consumidor. Então, considero isso como uma vantagem competitiva.

**A cadeia das atividades primárias consolidada pela diretoria representa a realidade de como se realizam os negócios da empresa?**



R: ) A cadeia de valores demonstrada acima está válida sim. Podemos fazer uma observação comparada com o modelo da clássica, buscar a forma de pilares como é usada no sistema Toyota de produção que força muito a sustentação em pilares. Recomendo que seja considerada da seguinte forma:



A proposta do modelo da cadeia de valores acima mostra que as atividades de valores estão sustentadas pela tecnologia da informação e comunicação mais recursos humanos, justamente com base de orientação do administrativo e financeiro (Corporativo).

**Como é o desdobramento da sua atividade primária e quais são os elos considerados de maior potencial de agregação de valor?**

R: ) A atividade industrial está sustentada pelos seus processos e os mesmos estão sustentados pelo sistema *Lean*<sup>9</sup>. É muito importante a área do *Lean*, ela ajuda em todos os

<sup>9</sup> **Lean manufacturing**, traduzível como **manufatura enxuta** ou **manufatura esbelta**, e também chamado de Sistema Toyota de Produção é uma filosofia de gestão focada na redução dos sete tipos de desperdícios

processos. O *Lean* é considerado um pilar, um sustentáculo dos processos industriais como agregador de valor na cadeia produtiva.



O *Lean* estuda os processos e orienta qual o melhor a ser realizado. Não adianta o laboratório inventar um produto que não tenha uma maneira mais enxuta de desenvolvimento da linha, o *Lean* faz a análise e propõem a melhoria contínua, que pode ser representada pelo PDCA nos processos da fábrica.

### **Como você visualiza a cadeia de valores da empresa?**

R: ) A atividade da cadeia de valores que apresenta a maior importância representada no industrial é a produção, onde tem o maior valor agregado, é nele que representa a maior parte do custo, qualquer variação no custo poderá representar muito na margem final. Podemos considerar que a produção é a potencialização dos elos, devido aos valores de custos. Podemos considerar que o principal fator está nos custos de fabricação, insumos e mão de obra.

### **Onde e como devem ser apresentadas as atividades de apoio e por quê?**

R: ) Os requisitos necessários para a produção é a TI ofertar um sistema de custo mais flexível, atualmente a maior dificuldade está em saber o custo rápido, seria importante ter fórmulas e formas de simulações mais rápidas, que possa auxiliar na decisão, porque qualquer alteração a ser feita no processo produtivo a qual poderia implementar no dia seguinte, atualmente leva em média de 15 a 20 dias. Seria soluções semelhantes a um BI que permitisse essa facilidade. Com o crescimento da empresa não podemos esperar esse tempo, é impossível dessa forma tirar vantagem competitiva. Precisa-se de dados e fatos para solidificar o que fazer melhor e mais ágil na fábrica.

Se o *supply chain* desenvolve um insumo alternativo com um custo menor, mas com uma elevação no tempo de fabricação obtendo a mesma qualidade final no produto, isso requer uma simulação rápida, porque se oferecer viabilidade teremos que implementar o insumo no dia seguinte, não precisamos esperar em média de 15 a 20 dias, assim como estamos perdemos oportunidade de tirar vantagem competitiva.

Hoje é muito lento o processo de simulação, o sistema requisita informar todas as tarifas de custeio para fazer os rateios dos custos e depois simular. Estamos perdendo tempo “o mundo não permite mais perder tempo”.

Obter recursos de TI para ajudar nessa proposta é fundamental, a empresa está perdendo dinheiro, se ela não buscar esses recursos tornando a TI mais poderosa para ajudar com inteligência, poderíamos estar fazendo outras melhorias. O produto tem margem apertada, não tem muito onde buscar esse ganho. Só um produto final, é produzido 40 mil peças por dia, é representativo se obtiver algum ganho por peça.

#### **As estratégias de TI estão alinhadas com as estratégias de negócios? Se não, por quê?**

R: ) Estratégia de TI para o negócio é ter sistema muito forte e robusto para simulação. A TI pode ajudar e oferecer mais facilidades, que não fique só no setor de custos contábeis, um sistema mais aberto para a supervisão da fábrica explorar mais essa inteligência da produção, não perder essas oportunidades. Quem apresenta as ideias de melhorias voltadas na redução de custos, fica frustrada pela demora do processo de análise, continuando assim, perde-se a oportunidade de tirar vantagem competitiva.

Estratégias de TI estão alinhadas com as estratégias do negócio sim, o BI que alinha a inteligência do negócio com os processos industriais, precisa ser implementado o quanto antes.

#### **Os objetivos de TI são de conhecimento das áreas de negócio? Se não, por quê?**

R: ) Os objetivos de TI são conhecidos sim, a empresa implementou sistemas de gestão como SAP e seus subprodutos com um portfólio das melhores práticas.

#### **A área está obtendo bom uso dos recursos e serviços de TI?**



R: ) O uso dos recursos de TI reflete na necessidade da inteligência da produção, depois que passar por tudo isso e ter os custos mais rápidos, precisa saber como jogar isso no dia a dia da produção, nosso sistema de alteração de ficha técnica e de processos é muito manual, é muito braçal, também aí cria a ideia do custo e vai operacionalizar, qualquer alteração na ficha técnica tem que reinicializar todo o processo da produção. Considero braçal ao extremo criar ficha técnica para simulação. Esses são elos que precisam estar ajudando os sistemas que fazem a vantagem.

**A qualidade do sistema ERP está adequada às necessidades do negócio na sua área?**

R: ) O uso do ERP está muito bem adequado sim, buscar a inovação de sistema de gestão foi um diferencial já aplicado.

**Na sua visão considerando agora toda a cadeia de valores da empresa, onde existem oportunidades para uso da TI na alavancagem da vantagem competitiva para agregar valor ao negócio da empresa?**

R: ) Uma das contribuições da TI é soluções no custo da engenharia, é importante, está caindo de maduro para ajudar. O grau de atendimento para os gestores da fábrica com tablete, para acessar a fábrica obtendo informações rápidas, o gestor industrial é defensor de ferramentas. Empresa que pensa que recursos de TI custa caro a implementação de Iphone e tablet não vive o momento do planeta, mobilidade na produção, no mundo rápido não pode estar esperando uma hora sem conexão, fica no mundo impensável, gestor desse complexo é perda de tempo, os negócios são rápidos, não pode perder tempo. Criar rastreabilidade para a segurança da informação como maios para monitorar a usabilidade na fábrica.

### **ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM GERENTE**

**Gerente:** Marketing

**Questões:**

**Quais são os fatores-chave de vantagem competitiva para o negócio da sua área?**

R:) A inovação, qualidade dos produtos e design. A inovação será trabalhada para se tornar um fator potencial competitivo. A qualidade dos produtos, a empresa tem produtos reconhecidos de qualidade, com preço muito competitivo no ponto de venda. O design, que é considerado vencedor e que chama a atenção no ponto de vendas e na maioria das categorias, a empresa tem uma distribuição em todo o país muito forte, interessante e pulverizada. Isso tem um reconhecimento muito grande, a empresa está presente em todos os lugares no Brasil, o portfólio da empresa é muito grande, isso é um fator que devemos melhorar, apesar dele conseguir abranger as necessidades do consumidor, mas ele é muito pulverizado, temos muito Sku's, precisamos dar uma reduzida, mas sem perder as vendas e a qualidade, esse é um desafio, precisamos descontinuar 69 itens, isso não quer dizer que não será descontinuado mais.

O *brainstorming*<sup>10</sup> é uma coisa que estamos fazendo pra que se reavaliem o portfolio. Isso é um trabalho grande que chamamos de marketing MIX, é o que estamos fazendo, olhando os itens, vendo o ciclo de vida deles se estão maduros, crescendo ou não, vendo a margem, o preço, as vendas e se ele serve ou não para o consumidor, se é isso que o consumidor deseja, vamos refazer o portfólio até a maneira de dar o nome certo aos produtos.

Hoje a Inteligência de mercado não é considerada um fator competitivo, porque ela está bem primária, a empresa utiliza de dados de pesquisa da empresa Nielsen pra avaliar participação de mercado, a distribuição e preço, isso a concorrência também faz. O que vai gerar vantagem competitiva é utilizar bem essas informações, tratar como um processo de inteligência de mercado, é o que estamos fazendo, entender o que o cliente quer, nesse ponto a TI pode ajudar muito, agora estamos trabalhando na pesquisa do consumidor, principalmente nos produtos chefe para tirar vantagem competitiva.

Podemos dizer que a empresa na visão do marketing tem apenas dois fatores competitivos, que é design e marketing. Vimos que temos um campo muito grande para desenvolvimento de outros fatores como foram colocados anteriormente. Um grande potencial é criar o produto de acordo com a necessidade do consumidor. Se a empresa tem design, considera-se que ela tem desenvolvimento, mas não necessariamente o design é considerado desenvolvimento, isso requer cuidado.

Acertar no desenvolvimento pode também não servir, está claramente que precisa entender

---

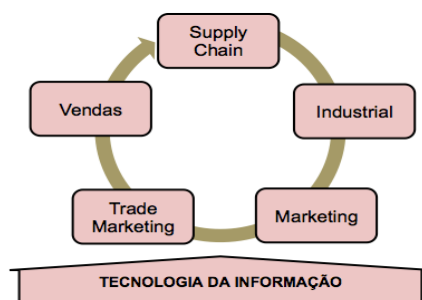
<sup>10</sup> O *brainstorming* (literalmente “tempestade cerebral” em inglês) ou temporal de ideias, mais que uma técnica de dinâmica de grupo, é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo – criatividade em equipe - colocando-a a serviço de objetivos pré-determinados.

o consumidor. Se não desenvolver um produto no design que o consumidor entenda o que ele é não vai comprar, só contabilizamos como uma grande ideia aquilo que o consumidor compra, está aí o desafio de muitas das nossas expectativas, então, design realmente agrega valor, mas tem que agregar ao público que a empresa está desejando. Nem sempre o consumidor só quer valor agregado, porque pode ficar muito caro o produto, tem que ter cuidado pra fazer na expectativa do consumidor.

O marketing tem que tentar ao máximo não ser uma empresa industrial e sim de consumo, estou falando da nossa empresa, e digo que cada empresa do grupo tem que entender seu consumidor, o nosso consumidor está lá no supermercado, nós temos que fazer produtos para esse público. Cada empresa tem que encontrar o seu centro de desenvolvimento, não é só entender a máquina que faz o produto e sim o consumidor. A máquina nós compramos que vá ao encontro e não no encontro do consumidor.

Esse é um processo que é lento para mudar, não é tão simples, nós da empresa não estamos errados, de uma maneira histórica temos acertados nos produtos, vejo que nós estamos procurando acertar o portfólio com muitos produtos, que inclusive tem alguns que o consumidor não sabe pra que serve, ele não usa e não achou a forma de usar, é aí que nós temos que ir de encontro do consumidor e dizer como usar, isso é porque tá mal explicado ou mal feito, aí temos que explicar. É importante ver o grau de desenvolvimento por país, cada um tem suas culturas. Um exemplo é o sabão em barras e líquido. Na Europa só usam o sabão líquido, não se consegue vender o em barras. Já no Brasil só vende em barras, essas mudanças de culturas são muito demoradas, mas vai chegar um dia que vai mudar o produto e ele passará seu padrão mundial. O nosso mercado ainda não aderiu o pano como o mercado Europeu, porque os custos de empregada é baixo, temos bastante água, mas um dia vai mudar também. A cultura nossa é de fazer um limpeza sempre pesada, se não ajoelhar no chão é como se não estivesse limpando, é a cultura que tem que mudar. Por isso, certos produtos no ponto de vendas não vende, a cultura tem que explicar e é demorada. Minha visão é olhar o ponto de vista do consumidor, e não outros pontos, o consumidor é o que tem mais importante. Quando a empresa entender que a inovação não é do marketing e sim da empresa, aí a empresa é inovadora, um ponto que o marketing vem desenvolvendo é olhar o consumidor e a empresa olhar a inovação, todos tem que ter espírito de inovador, não quebra a ideia na primeira colocação. A maneira de pensar na inovação tem que ser mais colaborativa, todos pensar na empresa e no consumidor, a fonte do pensamento no geral como vantagem competitiva.

**A cadeia das atividades primárias consolidada pela diretoria representa a realidade de como se realizam os negócios da empresa?**



R:) Está representada sim, a intensão e o plano do que a gente tem hoje representada sim, olhando ela, notamos que não está rodando a todo vapor, esse modelo é muito novo, separar o industrial, o *supply chain*, separar o comercial em três atividades sendo vendas, trade marketing e marketing, até a empresa assimilar vai demorar, analisando o resultado da pesquisa de clima realizada na empresa nesse semestre, identificamos uma deficiência na colaboração entre os departamentos, está explícito que não passam informações, isso mostra que as áreas estão criadas, porém, não estão inter-relacionadas, precisa fazer o elo das correntes, as informações circulam entre as atividades da cadeia de valores, mas também voltam, ela não gera num único sentido, porque ela vai e volta, no meio tem o consumidor. O marketing está ligado com o trade marketing, venda e *supply chain*, essas ligações, vendas e *supply chain*, essas ligações, observa-se que a estratégia de negócio está na inteligência do marketing.

O marketing tem um ponto de vista que era fazer catálogo, fazer produto. A nova gestão vem uma proposta de analisar a margem e o Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE<sup>11</sup>), dessa forma podemos estar seguro em lançar um produto com margem. Hoje a empresa está preparada e reflete o que se quer, mesmo assim, temos muito trabalho nesses aspectos para girar de forma sistêmica. Refletindo sobre o trade marketing, temos histórico de empresas que criaram esse processo nas anos 90, e até hoje não tem uma definição clara. Isso mostra que o desenvolvimento é grande. A empresa passa por uma experiência muito nova, todas essas atividades, tem pessoas que consideramos muito novas nas atividades, tem pessoas que consideramos muito nova nas atividades, somos todos novos.

O time comercial tem uma visualização de três formas separadas sendo o marketing que vê o Incite do consumidor na casa dele a estratégia da categoria, a estratégia de marca e a

<sup>11</sup> A **demonstração do resultado do exercício** (DRE) é uma demonstração contabilística dinâmica que se destina a evidenciar a formação do resultado líquido em um exercício, através do confronto das receitas, custos e resultados, apuradas segundo o princípio contábil do regime de competência.

estratégia de comunicação, então é toda a parte de guarda-chuva da empresa. Esse guarda-chuva, passa por Trade marketing que discute com ele o que fazer, ele quebra a estratégia. Como é que esse consumidor que está na casa dele se comporta no ponto venda, de que maneira esse comportamento é ligado, de que maneira se consegue pegar isso que você está me falando de marca, dos atributos da marca, dos atributos da categoria, como é que o marketing faz a estratégia por canal, no canal direto, como é que o consumidor se comporta, no canal indireto como é que ele se comporta, aí ele quebra os 5 P's<sup>12</sup>, ele pega a estratégia da marca, estratégia da empresa, e quebra por estratégia de cada canal, de cada consumidor que está lá no ponto de vendas. Faz essa estratégia e essas duas estratégias juntas ele entrega para o time de vendas, o que ele faz? Pega as duas estratégias e apresenta para o cliente, vai vender a que preço, de que maneira, em que canais, qual é o tamanho da caixa e etc. Isso é uma estratégia olhando de dentro para fora e de fora para dentro, porque? A estratégia de dentro pra fora você tem que olhar o consumidor de fora pra dentro, tem que olhar esses dois o consumidor no momento da compra, tem que olhar esses dois e traduzir no que se chama de incite de ações e internamente você vai gerar o plano de produção, ou gerar um novo produto. AS duas estratégias de marketing e trade marketing faz com que vendas execute, então o que se usa, a inteligência de mercado, o planejamento, o calendário promocional, o Market Mix<sup>13</sup> e a inovação, ouvir o consumidor principalmente quem atende o mercado. Aqui tem 4 processos.

Quem executa e faz o planejamento por canal, o calendário promocional sai do planejamento, Merchandising<sup>14</sup> é o Market Mix aplicado no ponto de vendas, comunicação e relacionamento. O marketing define as prioridades, a estrutura, a avaliação do portfólio de produtos. É mais pra validar o processo da cadeia de valores. Olhando o ciclo apresentado, ele espelha a realidade retroalimentando as atividades principais.

### **Como é o desdobramento da sua atividade primária e quais são os elos considerados de maior potencial de agregação de valor?**

---

<sup>12</sup> Em geral, os referenciais teóricos de marketing estudam os **4 P's**: produto, praça, preço e promoção. Portanto, esse quinto "P", na realidade, merece o primeiro lugar. Em marketing nada tem início sem esse "P", o "P" da paixão.

<sup>13</sup> O **Marketing Mix**, também conhecido como composto de marketing ou 4 P's de marketing, são um conjunto de variáveis controláveis que influenciam a forma de como os consumidores respondem ao mercado-alvo.

<sup>14</sup> **Merchandising** é uma ferramenta de Marketing, formada pelo conjunto de técnicas responsáveis pela informação e apresentação destacada dos produtos no Ponto de Venda, de maneira que acelere sua rotatividade.

R:) O marketing pode agregar valor sendo visto de várias formas, sendo o primeiro no produto com qualidade e benefícios para o consumidor. Esse benefício é algo que o cliente reconhece e paga por esse produto.

A leitura do DRE foi um fator que agregou muito na visão do marketing. Analisar a margem, o portfólio, preço e custo, o novo modelo de marketing olha tudo, tem que ver o quanto vendeu, as categorias, as margens com que custo, se o mercado está comprando, buscar propostas de valor no portfólio, quais os produtos que servem ou não para o consumidor.

Agregar valor é unir as áreas para um objetivo pois o líder é o marketing porque ele organiza as informações e delas vai sair alguma coisa, como o produto, uma ação, uma diferença, por isso ele tem um poder agregador que toma o marketing de execução, uma vidraça, ele faz isso e agrega muito valor, além disso tem a estratégia que é a informação de mercado, olha o Market Share<sup>15</sup> e oportunidades dos mercados. Marketing bem estruturado bem feito, consegue ver indicadores que apontam as oportunidades que podem ter, nesse aspecto temos o Forecast<sup>16</sup>, que podemos discutir pra onde ele vai, tem uma tendência de ser do comercial porque ele está fazendo os famosos *Top down*, recebe dos gerentes e se forma, e o marketing faz mais no sentido de orçamento, ele tem que ser composto pelo *supply chain* que podemos dizer o chefe dele, o *supply chain* é o responsável pelo *Forecast*. Podemos dizer que os participantes do Forecast é fábrica, trade marketing e marketing.

O *supply chain* é o pai do *Forecast* porque ele comanda as engrenagens da produção, da compra, da política dos estoques, ele tem essa visão de dentro, o marketing é um membro do conselho do S&OP e também do trade marketing. Trade marketing é a voz da venda, podemos dizer que o comercial pode ser um membro do *Forecast* ou através do Trade marketing ele ser a voz do comercial, por isso ele é a voz pelo fato de saber o que está acontecendo no campo e quais as estratégia de negócios que ele está colocando. O que se faz é pegar as informações que é o *Button Up* e no momento da reunião com o PCP e marketing, demonstrar o que está acontecendo. O marketing está vendo como as categorias estão se desenvolvendo e o MIX dos produtos, ele trabalha tanto dentro das categorias como entre as categorias, com essas duas ações o PCP vai programar a produção. O marketing trata de trabalhar nas promoções, nos produtos novos e direciona para o PCP.

---

<sup>15</sup> **Market Share** é a porcentagem do volume total de vendas em um mercado capturado por uma marca, produto ou empresa.

<sup>16</sup> **Forecast** nas organizações são as projeções de vendas e de produção, o planejamento de setores como compras, financeiro, custos, e também é muito utilizado em processos de logística.

### **Como você visualiza a cadeia de valores da empresa?**

R:) Olhando hoje os processo da empresa, vimos que eles estão entre o começo e o fim, não tem o meio porque a empresa tem duas disfunções hoje bem grandes, que é a previsão por categoria e a avaliação é por sku, que é o MAPE<sup>17</sup>, então, nesse processo tem um problema pra tentar melhorar ele, é prever os 20 principais itens da empresa que dá em torno de 60% das vendas, para corrigir alguma distorções, esse processo começou agora que tem possibilidade de dar certo, porque as grandes distorções acontecem nesses itens, são eles que apontam o MAPE, o resto até não tem tanta alteração. Por isso que falta o meio, a falta de produtos é porque não tem previsão por sku. O processo existe tem começo que é a previsão de vendas e tem a reunião final, o meio é o equilíbrio dos sku's tratar esses 20 itens com mais detalhes, isso terá como resultado uma melhor assertividade.

O S&OP é considerado um fator agregador de valor para a competitividade, como podemos ver hoje, a empresa vem em busca da implantação desse conceito. Para marketing o S&OP é considerado como importante porque ele é a velocidade para o ponto de vendas, ele é o que produz tudo, agrega valor, ele vê se tem capacidade dos recursos produtivos, ele é o elo que vai e volta entre a fábrica e a venda. A ideia é trabalhar nos pontos da aplicação da inteligência do mercado, o processo de S&OP e inteligência de mercado andam de forma paralela, andam na mesma velocidade por serem grupos diferentes.

### **Onde e como devem ser apresentadas as atividades de apoio e por quê?**

R:) As atividades de apoio em específico o setor de Pesquisa e Desenvolvimento de Produto (P&D) precisa ser melhorado, pensando 24 horas em inovação, não sendo consumido no dia a dia, precisa ter um monitoramento de preço mais efetivo, um suporte de custo na busca da inovação e mudanças de produtos, com simulações rápidas, sem entrar na fila dos processos atuais e levar em média de duas a três semanas para obtenção dos custos simulados, hoje a estrutura do setor de custos não sustenta a demanda rápida de simulação.

---

<sup>17</sup> **MAPE** é o erro médio absoluto percentual, também conhecido como desvio médio percentual absoluto (MAPD), é uma medida de precisão de um método para a construção de valores de séries temporais embutidos nas estatísticas, especificamente na estimativa de tendência.

Na visão dos recursos tecnológicos tem muitas coisas que podem aprimorar nos processos de vendas, ampliar a visão por região, canais etc. O *Business Intelligence* (BI) é uma das ferramentas que contribui com as informações estratégicas, essa tecnologia pode ajudar muito mais no mergulho das informações mais detalhadas.

**As estratégias de TI estão alinhadas com as estratégias de negócios? Se não, por quê?**

R:) Consideramos que as estratégias de TI estão completamente alinhadas com as estratégias de negócios, está muito bem conduzida, a implantação do sistema SAP e outros sistemas interligados, mostra que a empresa está direcionando suas estratégias de TI pensando no médio e logo prazo para a sustentação do negócio. O planejamento estratégico da empresa busca o alinhamento com os recursos de TI nos processos da cadeia de valores, buscar a eficiência operacional como potencial agregador de valor para o negócio.

O trabalho a nível de grupo é muito importante, mas precisa ouvir mais as empresas, as necessidades do consumidor são diferentes, precisam ser mais flexíveis para o negócio, tudo que pode ter sinergia podem ser tratadas a nível de grupo, mas tem necessidades específicas que não podem ser tratadas a nível de grupo.

**Os objetivos de TI são de conhecimento das áreas de negócio? Se não, por quê?**

R:) Os objetivos de TI estão bem claro sim, nessa parte de serviços estão muito bem e a TI presta um bom atendimento para os clientes interno, os serviços e chamados são essenciais e tem uma resposta muito boa, a empresa tem esse conceito e está muito bem claro principalmente na parte da TI.

O que tem que melhorar é o uso de TI dentro de cada negócio, como negócio corporativo a TI é muito forte, na visão do marketing esses recursos de TI precisam ser quebrados, deixar de ser só dos aspectos do corporativo e entrar nas áreas específicas de cada negócio.

**A área está obtendo bom uso dos recursos e serviços de TI?**

R:) Um dos recursos é a ferramenta BI que está sendo pouco usada porque não tem informações por níveis mais detalhados de categorias, canais e Mix, no restante, usa-se muito bem. Um ponto importante a considerar é buscar uma visão não só do comercial e



sim de marketing que ainda não foi incorporada.

**A qualidade do sistema ERP está adequada às necessidades do negócio na sua área?**

R:) O *Enterprise Resource Planning* (ERP) pro marketing tem contribuído muito bem nos processos transacionais, através dele que são geradas as informações de pedidos, faturamento e entrega, essas informações geram a base de dados para o BI que ajuda nas tomadas de decisões. Atualmente a empresa se beneficia apenas dos módulos transacionais, para o marketing uma grande contribuição de sistemas é a implementação do *Customer Relationship Management* (CRM) como um grande potencial de *Data Mart*<sup>18</sup>, podendo ser uma base de informações de inteligência para o negócio.

**Na sua visão considerando agora toda a cadeia de valores da empresa, onde existem oportunidades para uso da TI na alavancagem da vantagem competitiva para agregar valor ao negócio da empresa?**

R:) As oportunidades estão em buscar outras informações como levantamento de preços no ponto de vendas, fazer a captura dessas informações usando a mobilidade, buscar usar mais a gestão do conhecimento e não deixar solto o conhecimento da empresa, colocar o conhecimento numa única base de sistema.

A vantagem competitiva é ter todos os processos da empresa na base de visualização ao alcance da gestão, manter o conhecimento histórico para manter a continuidade do negócio. Um ponto ser visto são as mudanças de fórmulas, ter evidências reais de quando fez, o que mudou etc. Essa memória tem que tirar da mente da pessoas e passar para o sistema, propor uma visualização maior e com amplitude técnica, prover a qualidade e principalmente o histórico dos processos.

**ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM GERENTE**

**Gerente:** Trade Marketing

**Questões:**

---

<sup>18</sup> Data Mart (repositório de dados) é um sub-conjunto de dados de um Data Warehouse (armazém de dados). Geralmente são dados referentes a um assunto em especial (ex.: Vendas, Estoque, Controladoria) ou diferentes níveis de sumarização (ex.: Vendas Anual, Vendas Mensal, Vendas 5 anos), que focalizam uma bolacha ou mais áreas específicas.

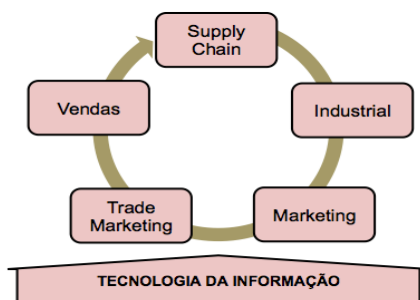
### Quais são os fatores-chave de vantagem competitiva para o negócio da sua área?

R:) Um dos fatores que considero importante é obter informações de forma on-line do time de *merchandising*, com informações de Ponto de Vendas (PDV), que tem um grande papel de ser uma das vantagens competitiva agregando ao time de vendas, monitorando rupturas de estoques e as ações do concorrente no ponto de vendas.

Outro fator-chave considerado é oferecer sistema informatizado ao nosso distribuidor para obter a captura de dados referente a venda no comercio, podemos no futuro próximo ofertar um sistema de reposição de pedidos automático, com base no *Sell out*<sup>19</sup>, com o gestor trabalhando no campo podendo fazer cada vez mais *Sell out* e informatização do input dos pedidos baseado na venda do nosso distribuidor.

As vantagens competitiva são muitas, uma gestão de estoques, melhor giro de capital, qualidade na logística e melhor aproveitamento de cargas, consolidando cargas fechadas por itinerários, como o distribuidor é um canal muito forte na venda, devemos ter um olhar mais estratégico, desenvolver uma informatização integrada com a fábrica. A empresa já trabalha com algumas atividades promocionais direcionadas a esse canal, de forma que se tenha consistência no *Sell out*, é óbvio que se ocorrer dificuldades no mercado irá refletir aqui, mas assim já mostra que estamos com *Sell out* de ponta, de grandes empresas agregando muito valor ao nosso negócio.

### A cadeia das atividades primárias consolidada pela diretoria representa a realidade de como se realizam os negócios da empresa?



R:) Esse formato com todas as principais atividades de valor representa a realidade da empresa e do nosso negócio, está bem distribuída nos processos, outro ponto é que as decisões são tomada em conjunto, tem um alinhamento muito estratégico com o marketing,

<sup>19</sup> **Sell out** trata-se do processo de venda do produto ao consumidor a venda do fornecedor “mercado” para o consumidor final, nada mais é que a saída do produto do Ponto de Venda (PDV).

trade marketing e vendas procurando suprir o *supply chain* com as demandas para o Planejamento de Vendas e Operação (S&OP – *Sales & Operation Planning*) que com algumas ações do ponto de vendas para que a fábrica trabalhe com um plano de vendas mais assertivo, n sua integra. O que a TI poderia nos ajudar como estratégia, por que hoje a empresa não tem um processo automatizado com todos esses dados como diferencial, são informações de demanda de mercado, que é o processo do S&OP.

**Como é o desdobramento da sua atividade primária e quais são os elos considerados de maior potencial de agregação de valor?**

R:) O desdobramento do Trade marketing representa os processos merchandising, canais de vendas, promoções e verbas estratégicas. O processo de maior potencial é o merchandising.

O *merchandising* tem um ponto quase indiscutível dentro do negócio, porque a forma de expor os nossos produtos no ponto de venda e o Mix que a empresa vende faz total diferença frente a concorrência e frente ao *Shopper*<sup>20</sup> Marketing, porque disponibilizando o melhor produto na melhor forma, consequentemente aumenta a nossa venda, então, isso é que alimenta toda a cadeia de valores.

**Como você visualiza a cadeia de valores da empresa?**

R:) Visualizo a cadeia de valores como sendo o formato da realidade, mas tem muito que evoluir na melhoria dos processos para tirar vantagem competitiva.

**Onde e como devem ser apresentadas as atividades de apoio e por quê?**

R:) As atividades de apoio faz com que o alinhamento entre as áreas e as atividades que se tem hoje, possam se beneficiar muito mais com o negócio, a empresa tem investido muito em tecnologia e ferramentas para valorizar o negócio e ter um consenso que as boas práticas do mercado podem agregar mais valor na cadeia e no nosso negócio, esse é um desafio, a empresa está em busca olhando o trade marketing para buscar o que precisa para

---

<sup>20</sup> O *Shopper* Marketing, diferente do consumidor comum, é o cliente que pensa, pondera e decide a sua compra. Ele avalia criteriosamente a relação custo/benefício do bem adquirido, e sofre uma influência diferenciada no ponto de venda. É o cliente que preza o relacionamento com a empresa, que leva em consideração a sua imagem perante o mercado e a sociedade, que valoriza o contato, a exclusividade, que pesquisa sobre a empresa nas redes sociais, que conhece a concorrência.

valorizar o nosso negócio.

Nesse caso a TI tem que ser um grande apoiador com o recursos e serviços para alavancar o negócio. O Trade Marketing tem feito algumas ações de suporte com tecnologia de fora se traz algumas experiências, expertise do mercado, prática e ver se cabe no nosso negócio e que valor isso trás para a empresa.

Quando for falar de onde e como elas devem ser apresentados e se falando de TI podemos destacar a importância e zelo da informação que a TI tem hoje dentro da companhia, e pensando por marketing e Trade Marketing que é onde se pensa na estratégia, onde define a estratégia de Marketing pensando muito no consumidor, no produto e Trade Marketing disponibilizando a ferramenta, então aí seria um bom caminho de se apresentar as atividades de apoio, aqui entra a TI como uma das atividades de apoio que sustenta o negócio.

#### **As estratégias de TI estão alinhadas com as estratégias de negócios? Se não, por quê?**

R:) Consideramos que sim porque houve e tem fortes investimentos em sistemas e infraestrutura, como o sistema de gestão *Enterprise Resource Planning* (ERP) da SAP, força de vendas e agora recentemente o *Business Intelligence* (BI), então, isto mostra um alinhamento com o negócio, a preocupação em vender bem e ter um resultado mais seguro e lucrativo. Estamos a caminho de alinhar o planejamento estratégico de negócio com o estratégico de Tecnologia da Informação (TI), isso dará a direção para todas as estratégias de negócio.

#### **Os objetivos de TI são de conhecimento das áreas de negócio? Se não, por quê?**

R:) Os objetivos de TI são de conhecimento da gestão de negócio em partes, porque todas as ações a gestão tem uma parte do conhecimento, essa parte é o bom serviço e suporte, proteger as informações, disponibiliza ferramentas de ponta e oferta materiais de TI. Mas, a outra parte fica muito fechada na TI que não passa para o negócio, qual o objetivo e qual o papel de TI dentro do negócio da empresa, por isso em parte. Um ponto importante é a TI buscar a sua missão e objetivos vinculados ao de negócio, o que está disponível é bem claro.

**A área está obtendo bom uso dos recursos e serviços de TI?**

R:) Do que tem disponível está obtendo bom uso sim, usamos um ótimo serviço de suporte, temos um sistema de abertura de chamado que atende e resolve muito bem esse processo, no prazo e com qualidade, por isso estamos obtendo bom uso.

**A qualidade do sistema ERP está adequada às necessidades do negócio na sua área?**

R:) O sistema de gestão ERP da SAP atende muito bem os processos transacionais, mas olhando o passado, o sistema anterior de força de vendas ofertava muito mais informações, o sistema integrava muitas informações e por isso se trabalhava muito mais nele. Mesmo com o SAP trazendo registros e informações transacionais, mas no comercial com uma visão estratégica, com dados depurados, isso acaba sendo mais moroso porque o hábito de trabalhar com o mercador no passado, hoje essa usabilidade ainda não se tem, o SAP é muito mais transacional.

**Na sua visão considerando agora toda a cadeia de valores da empresa, onde existem oportunidades para uso da TI na alavancagem da vantagem competitiva para agregar valor ao negócio da empresa?**

R:) As oportunidades entram num ponto importante que é facilitar e disponibilizar as informações de forma mais rápida para as áreas, com praticidade e depuradas, podendo dessa forma agregar muito na nossa cadeia de valores. Muitas vezes se corta etapas quando os processos são muito morosos, muitas vezes vamos por caminhos que demoram e que as vezes interferem nas decisões. Nesse ponto, a TI entra com um papel muito importante porque ela é o fator de apoio para a tomada de decisão, no momento atual a informação já existe, considero como papel fundamental disponibilizar todas as informações otimizadas através do BI que seja rápida para a tomada de decisão, porque ela é encima do resultado que se consegue construir, dessa forma os dados nos leva a decisão estratégica. No trade marketing temos a inteligência do Ponto de Vendas (PDV), junto com Marketing, mais a previsão de vendas, geramos os insumos para o *supply chain* que também é a inteligência com os processos internos, a ligação entre essas áreas é a grande oportunidade, não se pensa diferente, pois temos que chegar em todos os pontos da cadeia de forma que a TI venha a contribuir com informações e trazer para essas atividades, o como fazer, quando fazer e qual a estratégia é de melhor forma de fazer. Exemplo, qual o produto que

queremos vender mais? Qual o produto que queremos focar? Então, existe um consenso pra que se tenha informações sem erro, projeta uma venda, encima dessa projeção temos uma compra de insumos, uma estimativa de orçamento e uma projeção de produção, então, a informação, a TI estão muito ligadas nesse processo, sem esse processo não se tem sobrevivência. Importante é a velocidade com ferramentas integradas e gerindo o S&OP.

### **ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM GERENTE**

**Gerente:** Vendas

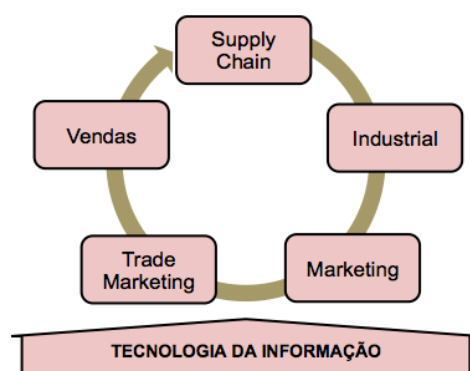
**Questões:**

**Quais são os fatores-chave de vantagem competitiva para o negócio da sua área?**

**R: )** Pessoas preparadas, estratégia comercial estabelecida, política comercial, tabela de preços e Plano de Vendas adequados e processos estabelecidos. No caso da área de TI, sistemas computacionais de apoio e o Sistema de Vendas online e com dados atualizados para planejamento de Vendas e tomada de decisões.

**A cadeia das atividades primárias consolidada pela diretoria representa a realidade de como se realizam os negócios da empresa?**

**R: )** Tenho acompanhando uma franca evolução do alinhamento da Diretoria com esse fluxo de atividades e noto uma boa definição estratégica já definida pela empresa que vai retirar cada vez mais valor desse ciclo.



**Como é o desdobramento da sua atividade primária e quais são os elos considerados de maior potencial de agregação de valor?**

**R: )** Os processos de Trade Marketing e Comercial estão em franco desenvolvimento na empresa e estamos atingindo um novo patamar, mais alinhado com o Mercado. Ainda temos questões de como conseguir alinhar os representantes Comerciais nesse processo de melhoria já que a relação não é a mesma que com funcionários diretos.

**Como você visualiza a cadeia de valores da empresa?**

**R: )** Acho que esta em franca evolução, nunca esquecendo o sucesso da empresa no tempo. Acho que temos muito a crescer em Marketing e *supply chain*.  
No caso das áreas Corporativas, vejo uma lacuna muito grande para apoiar essa cadeia.

**Onde e como devem ser apresentadas as atividades de apoio e por quê?**

**R: )** Devem suportar as 5 áreas do fluxo porque são como o nome mesmo diz de suporte, para não tirar valor e foco da atividade do fluxo.

**As estratégias de TI estão alinhadas com as estratégias de negócios? Se não, por quê?**

**R: )** Em minha opinião estão em parte, e muito distante da realidade dos negócios. Não há conhecimento nem sensibilidade para entender a individualidade nem o que agrega valor ao cliente. É muito voltada para dentro.

**Os objetivos de TI são de conhecimento das áreas de negócio? Se não, por quê?**

**R: )** Não tenho conhecimento. Não sei.

**A área está obtendo bom uso dos recursos e serviços de TI?**

**R: )** Com muita dificuldade, muito desgaste e pouca sensibilidade das plataformas estabelecidas corporativamente em desconexão com o necessário aos negócios.

Exemplo: O que ocorreu com o desenvolvimento do BI, a demora em resolver o Sistema de Vendas e a situação dos telefones celulares sem um bom controle e com as contas sem a devida apresentação mensal.

**A qualidade do sistema ERP está adequada às necessidades do negócio na sua área?**

**R: )** Poderia ser melhor se tivéssemos um representante de TI ao nosso lado com duplo chapéu, sendo um representante de TI na empresa.

**Na sua visão considerando agora toda a cadeia de valores da empresa, onde existem oportunidades para uso da TI na alavancagem da vantagem competitiva para agregar valor ao negócio da empresa?**

R:) Minha recomendação é ter um representante de TI na unidade de negócio. Ele seria um funcionário de TI com duplo chapéu. Trabalha em TI, mas tem a responsabilidade de ser o porta voz da unidade de negócio em TI. Um monte de coisa seria resolvidas e encaminhadas por essa pessoa em vez de quem necessita do apoio. Isso já ocorre em Recursos Humanos com sucesso comprovado.