UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÂO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

O PROJETO DELTA SOB A PERSPECTIVA DO MARKETING ESTRATÉGICO

UMA ABORDAGEM EM AMBIENTE DE ECONOMIA DIGITAL

Mateus Tavares da Silva Cozer

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

SÃO PAULO
2006

Prof. Dr. Adolpho José Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MATEUS TAVARES DA SILVA COZER

O PROJETO DELTA SOB A PERSPECTIVA DO MARKETING ESTRATÉGICO

UMA ABORDAGEM EM AMBIENTE DE ECONOMIA DIGITAL

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

SÃO PAULO
2006

-

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Cozer, Mateus Tavares da Silva

O projeto delta sob a perspectiva do marketing estratégico: uma abordagem em ambiente de economia digital / Mateus Tavares da Silva Cozer. -- São Paulo, 2006.

151 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2006

Bibliografia.

1. Marketing estratégico 2. Marketing on-line 3. Administração estratégica I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.4010688

AGRADECIMENTOS

A minha mãe, dra. Ana Cristina Tavares da Silva, pelo exemplo e amor incondicional.

Ao Maneto, Valdemar de Oliveira Neto, e ao Marcus Regueira, amigos de Pasárgada.

Ao prof. dr. Geraldo Luciano Toledo, meu orientador, um homem apaixonado pela ciência e pela educação, pela paciência e sabedoria.

A meus amigos e irmãos recifenses Fábio de Oliveira Barbosa, Renato Barroca, Felipe Galindo, Nicolas Coelho e Alberto Sóter.

A meus colegas e amigos Gerson Penha e Marcelo Morales, da CDN, Pierre Mantovani, da Tribal, René de Paula Jr., do Yahoo!, Emílio Martos, Carlos Sadao e Benjamin Gonçalves, do Instituto Ethos, Cristina Proença, da USP, e Daniel Arantes, do McDonald's.

Ao Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, na pessoa do sr. Oded Grajew.

À Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), na pessoa do sr. Pedro Passos.

A meus chefes René Agostinho, Nelmara Arbex, Carmen Weingrill, Deives Resende, Tadeu Pagliuso e Abel Reis.

RESUMO

O objetivo do trabalho é analisar o processo competitivo em ambiente de economia digital sob a ótica do marketing estratégico, fundamentado no Projeto Delta, de Arnoldo C. Hax e Dean L. Wilde II, que examina três posicionamentos estratégicos alternativos. O trabalho focaliza precipuamente um desses processos adaptativos críticos – o foco no cliente – e se justifica porque amplia a visão do processo estratégico no nível da unidade estratégica de negócios. As duas abordagens exclusivas de conquista de vantagem competitiva propostas por Michael Porter – baixo custo ou diferenciação – enfatizam, respectivamente, as vertentes rentabilidade do produto e entrega do melhor produto. Nesse sentido, embora relevantes, elas não descrevem todas as situações de competição que caracterizam o ambiente contemporâneo de negócios. Sob o aspecto metodológico, é feita, preliminarmente, uma fundamentação da literatura pertinente ao tema, a partir de uma perspectiva do marketing estratégico, sequencialmente são mostrados os resultados de uma pesquisa empírica sobre o caso de uma empresa de relações públicas.

Palavras-chave: Marketing estratégico; Marketing On-line; Administração estratégica.

ABSTRACT

The most influential contemporary strategic framework, espoused by Michael Porter, is based on two exclusive ways to compete: low cost or differentiation. Although the best-product strategy continues to be relevant, Arnoldo C. Hax and Dean L. Wilde II argues that it does not describe all the ways companies compete in the current environment. In that way, the focus of this work is to analyze the competitive process on the digital economy environment, under strategic marketing optics and based on the Delta Model, which looks to three strategic positioning options. The work focuses on one of those adaptative processes: customer targeting. On the methodological point of view, a literature review is done in the field of strategic marketing; sequentially are shown the results of an empiric research on the case of a public relationship company.

Keywords: Strategic marketing; Networks; Delta Model

Não sou nada.
Nunca serei nada.
Não posso querer ser nada.
À parte isso, tenho em mim todos os sonhos do mundo.

Álvaro de Campos, heterônimo de Fernando Pessoa

Old father, old artificer, stand me now and ever in good stead.

James Joyce

A cidade é passada pelo rio
como uma rua
é passada por um cachorro;
uma fruta
por uma espada.

João Cabral de Melo Neto

E como eu palmilhasse vagamente
uma estrada de Minas, pedregosa,
e no fecho da tarde um sino rouco

se misturasse ao som de meus sapatos
que era pausado e seco; e aves pairassem
no céu de chumbo, e suas formas pretas

lentamente se fossem diluindo
na escuridão maior, vinda dos montes
e de meu próprio ser desenganado,

a máquina do mundo se entreabriu
para quem de a romper já se esquivava
e só de o ter pensado se carpia.

Carlos Drummond de Andrade

Os homens se detestam tanto mais quando se imaginam livres, e tanto menos quando se sabem necessários ou determinados.

Spinoza

SUMÁRIO

RESUMO 6
ABSTRACT 7
SUMÁRIO DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS. 11
1. INTRODUÇÃO 14
1.1. Objetivo do Trabalho 16
1.2. Desenvolvimento e Estrutura do Trabalho 16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 18
3. O CONCEITO DE ECONOMIA DIGITAL 18
4. O CONCEITO DE METÁFORA DA REDE 22
5. REVOLUÇÕES TECNOLÓGICAS E CICLOS ECONÔMICOS 26
5.1. Paradigma Tecnológico 28
5.2. A Propagação de Paradigmas 33
5.3. Fundamentos da Sociedade em Rede 37
6. VISÃO DA REALIDADE COMO UMA MATRIZ 38
6.1. Níveis de Realidade 39
6.2. A Rede e os Mundos de Popper 40
7. PROJETO DELTA 44
8. O TRIÂNGULO: ABERTURA DA MENTE PARA UM NOVO CONJUNTO DE OPÇÕES ESTRATÉGICAS 44
8.1. Posicionamento Estratégico de Melhor Produto 45
8.2. Solução Total para o Cliente 47
8.3. Aprisionamento no Sistema 48
9. PROCESSO ADAPTATIVO: A CONEXÃO DA ESTRATÉGIA COM A EXECUÇÃO 50
9.1. Efetividade Operacional 51
9.2. Foco no Cliente 51
9.3. Inovação 52
9.4. Integração dos Processos Críticos 54
10. - ESTRUTURA (*FRAMEWORK)* ESTRATÉGICA INTEGRADA DO MODELO DELTA 55
11. ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA, PROCESSOS E MÉTRICAS 56
12. PRÁTICAS BEM-SUCEDIDAS DE EMPRESAS VISIONÁRIAS 61
13. EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM MARKETING E ESTRATÉGIA COMPETITIVA 71
14. MARKETING ESTRATÉGICO E ORIENTAÇÃO PARA MERCADO 83
15. INTERAÇÃO COM CLIENTES NA ECONOMIA DIGITAL 87
15.1. Foco no Cliente no Ambiente de Compra On-Line 87
15.2. Foco no Cliente e Aprisionamento 90
16. PROPOSTA DE ANÁLISE QUE CARACTERIZA O MODELO DELTA 95
17. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA 104
17.1. Definição do Campo de Pesquisa Empírica 104
17.2. A Questão Central de Pesquisa 105
17.3. Delineamento da Pesquisa 106
17.4. Limitações do Método do Estudo de Caso 109
18. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 112
19. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 113

19.1. Uma Empresa Líder 114
19.2, Análise e Apresentação dos Dados 115
19.3. Complementadores 120
19.4 Apresentação do Caso do Cliente Votorantim 122
19.4.1, Caracterização do Grupo Votorantim **122**
19.5. Apresentação do Caso do Cliente McDonald's 125
19.5.1. Caracterização do McDonald's **125**
19.5.2. Agenda Estratégica do Cliente McDonald's **128**
20. COMENTÁRIOS E CONCLUSÕES FINAIS 138
Metáfora da Rede 138
Economia Digital 139
Modelo Delta 140
Limitações e Recomendações Finais 144
21. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 148
APÊNDICE 161
Protocolo do Estudo de Caso 161

SUMÁRIO DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS.

Figura 1: A maioria das redes possui a mesma estrutura 26
Figura 2: Níveis de realidade 37
Figura 3: Mundos de Popper 39
Figura 4: Modelo de Comte 39
Figura 5: Metáfora da rede 41
Figura 6: Representação figurativa do Modelo Delta 45
Figura 7: Dimensões do triângulo 46
Figura 8: Triângulo, opções de posicionamento estratégico. 50
Figura 9: Exemplos da tipologia de inovação 51
Figura 10: Projeto Delta – o *framework* integrado 56
Figura 11: Projeto Delta - o *framework* completo 58
Figura 12: Agenda estratégica 56
Figura 13: Métricas granulares 61
Figura 14: Fundamentos da excelência 61
Figura 15: PNQ, Baldrige e European Foundation for Quality Management (EFQM) 62
Figura 16: "Feitas para Durar" 69
Figura 17: Toledo (material de acesso restrito) 82
Figura 18: Marcas e o Modelo Delta 83
Figura 19 – Sistema de marketing estratégico de uma organização 80
Figura 20: Fontes de criação de valor em *e-business* 94
Figura 21 – A rede de valor 88
Figura 22: Grupo Omnicom 101
Figura 23: Triângulo CDNi 116
Figura 24: Visão CDNi 117
Figura 25: Competências essenciais da CDNi 118
Figura 26: A agenda da CDNi 118
Figura 27: Matriz CDNi 119
Figura 28: Grupo Votorantim – estrutura da empresa 124
Figura 29: As dez mais valiosas marcas do mundo 113
Figura 30: Portal de relacionamento (proposto pelo autor) 132
Figura 31: Portal de relacionamento McDonald's 133
Figura 32: Processos na CDNi 135
Figura 33: Natura 147

Quadro 1: Tipologia de redes de firmas 34
Quadro 2: O papel do processo adaptativo como suporte ao posicionamento estratégico do negócio 90
Quadro 3: Estratégias competitivas e estratégias de segmentação 80
Quadro 4: Modelo de interação 143
Quadro 5: Comparação entre os modelos de competição 89
Quadro 6: Síntese da Funcionalidade do Modelo Delta 90

Tabela 1: A ecologia de redes 21
Tabela 2: Cinco revoluções tecnológicas sucessivas. 28
Tabela 3: Um paradigma tecnoecônomico para cada revolução tecnológica diferente. 32
Tabela 4: Propagação de paradigmas 29
Tabela 5: Objetivos de cada processo adaptativo 47
Tabela 6: Feitas para durar 70
Tabela 7: Proposta de análise do Modelo Delta 102
Tabela 8: Rotinas de entrevistas e coleta de dados 114
Tabela 9: Indústria de serviços de comunicação 115
Tabela 10: Omnicom 104
Tabela 11: Pessoas e parceiros da CDNi 116
Tabela 12: Força, aptidão e navegação dos paradigmas de mudança 138
Tabela 13: Solução total para o cliente 141

INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

Vivemos um tempo de transformações. A revolução nas tecnologias de informação e comunicação afeta o funcionamento das economias globais e nacionais, o papel dos governos e a forma como trabalhamos e vivemos (PASSOS, 2005).

O século 21 traz à tona um novo sistema de conhecimento e de relacionamento, deixando para trás o individualismo e fazendo emergir o conceito da rede multiplicadora. Não há como pensar um mundo novo sem a idéia da teia interdependente e dinâmica que interliga as questões econômicas, sociais e ambientais. Ou que conecta todos os sistemas que suportam a vida no planeta (PASSOS, 2005).

É essa idéia da rede social que queremos trazer para as organizações. Empresas são parte da sociedade e têm um papel fundamental a cumprir. Elas estão interligadas a outras empresas, colaboradores e familiares, comunidades, governos e organizações não-governamentais. E, por serem um elo da sociedade, podem disseminar conceitos, firmar compromissos e pressionar por mudanças que resultem em uma vida mais justa e feliz para todos.

A revolução industrial foi impulsionada pela máquina a vapor, inventada em 1712, e pela eletricidade, primeiramente aproveitada em 1831 (MARGHERIO, 1999). Sua difusão demorou 50 anos, na Inglaterra. Da mesma forma, a expressão "revolução industrial", utilizada pela primeira vez por Thomas Carlyle, na década de 1840, referindo-se a um mundo no qual os laços sociais se desintegravam, exceto os laços entre o ouro e o papel-moeda. Esse acontecimento

caracterizou-se como um dos mais expressivos da história da humanidade, ao menos desde a invenção da agricultura e do estabelecimento de cidades (HOBSBAWN, 1997).

A revolução digital ocorre a um ritmo muito mais acelerado do que o que marcou a revolução industrial. Em 1946, o primeiro computador programável, o ENIAC, media mais de 10 metros de altura e 150 metros de largura; esse equipamento custou milhões de dólares e podia executar 5000 operações por segundo. Vinte e cinco anos depois, em 1971, um chip Intel de 12 mm^2 englobava 12 vezes o poder de processamento do ENIAC, por um preço de 200 dólares. Hoje, uma rede digital global, utilizando tecnologia de troca de pacotes, combina o poder da inovação em computação com a comunicação, e a escala de adoção da internet eclipsa as tecnologias precedentes.

Nos últimos anos, as inovações que mais têm sido objeto de estudo, rotuladas de tecnologias da informação, têm alterado a maneira de fazer negócio e de criar valor. No ambiente competitivo contemporâneo, as fronteiras entre as organizações são nebulosas e tênues, principalmente na internet, onde o *website* de uma empresa está a um clique de distância do *site* de outra. Em períodos de tamanha turbulência evolucionária, não apenas a prática do processo estratégico precisa mudar, mas principalmente a filosofia subjacente ao pensamento estratégico das organizações (HAX e WILDE II, 1999).

1.1. Objetivo do Trabalho

O objetivo do trabalho é discutir o processo competitivo em um ambiente de economia digital, sob a perspectiva do marketing estratégico, tendo por referência o Projeto Delta, de Hax e Wilde II (1999), o qual sugere três posicionamentos estratégicos diferentes, especificamente o posicionamento de solução total para o cliente. O trabalho propõe-se descrever uma proposta de análise que caracterize o Modelo Delta.

1.2. Desenvolvimento e Estrutura do Trabalho

O trabalho está dividido em fundamentação teórica, aspectos metodológicos da pesquisa empírica, análise dos resultados, conclusões, limitações, bibliografia e anexos. A fundamentação teórica está dividida em justificativa e referencial conceitual.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica está dividida em duas partes: justificativa e referencial conceitual. As seções 3, 4 , 5 e 6 descrevem a justificativa do ambiente de economia digital. O referencial conceitual está descrito nas seções de 7 a 16. As seções 7, 8, 9, 10 e 11 descrevem o Modelo Delta. As seções 12, 13, 14 e 15 descrevem o marketing estratégico. Finalmente, a seção 16, descreve a proposta de análise que caracteriza o Modelo Delta no ambiente de economia digital.

3. O CONCEITO DE ECONOMIA DIGITAL

O ambiente de grande incerteza em que vivemos tem deixado muitos empresários à mercê de gurus e até mesmo de astrólogos. Essa situação pode ser atribuída à falta de uma abordagem que represente mais adequadamente a economia digital e a atuação das empresas nesse novo ambiente. No intuito de contribuir para o desenvolvimento de uma abordagem que preencha essa lacuna, explora-se o aparecimento de uma nova metáfora organizacional: a rede.

O átomo pode ser concebido como o símbolo do século XX. Ele gira em torno de si mesmo e é a metáfora da individualidade. A mística do átomo constitui o passado. O ícone do século XXI é a rede, que não possui centro, órbita. Se o átomo representa simplicidade, as malhas da rede evidenciam desarticulada complexidade[1] (KELLY, 1998). Por exemplo, a Natura é uma empresa que optou, pelo sistema de venda direta, apoiado no trabalho de revendedoras independentes, com receita bruta de R$ 2,5 bilhões em 2004. A **rede de Consultoras Natura**, atinge o total de 407 mil pessoas no Brasil e 26 mil no exterior. Para essa comunidade, foi gerada uma renda estimada de R$ 1 bilhão no ano de 2004 (NATURA, 2004).

[1] Complexo é o todo formado por partes inter-relacionadas. Maiores informações em Morin, E. *Introdução ao Pensamento Complexo*, 1991.

Pode-se considerar cada ponto da rede como se fosse um nó de um imenso grafo[2]. No significado específico do jargão matemático, um **grafo direcionado G** consiste de dois conjuntos: o conjunto não-vazio V(G) de vértices (nós) de G e o conjunto A(G) de arestas de G, junto com a função de transição γ de A(G) para V(G) x V(G). Ou ainda cada nó como uma organização e as arestas como os relacionamentos entre as organizações. Portanto, o foco da metáfora da rede é o marketing *business to business* (B2B). A idéia, os conceitos a as aplicações de redes não são novos (CÂNDIDO e ABREU, 2000), e diversas áreas de conhecimento, como a antropologia, a psicologia, e a biologia, possuem visões particulares do fenômeno. Contudo, neste trabalho a ótica da rede é matemática.

O marketing B2B, também conhecido como marketing empresarial ou industrial, é a especialidade do marketing dedicada aos consumidores organizacionais (empresas, instituições lucrativas e não lucrativas, órgãos governamentais e revendedores), que compram produtos e serviços não só para uso próprio, mas principalmente para a produção de outros bens e serviços destinados ao mercado de consumo (consumidores individuais e famílias) (HUTT e SPETH, 2000). Como este trabalho é voltado para a área de administração, vale a pena fazer um breve histórico da teoria dos grafos.

---

[2] A **teoria dos grafos** é o ramo da matemática que estuda as propriedades de **grafos**. Um grafo é um conjunto de pontos, chamados de **vértices** (ou nodos), conectados por linhas, chamadas de **arestas**. Dependendo da aplicação, arestas podem ou não ter direção, pode ser permitido ou não arestas ligarem um vértice a ele próprio e vértices e/ou arestas podem ter um peso (numérico) associado. Se as arestas têm uma direção associada (indicada por uma seta na representação gráfica) temos um *grafo direcionado.*A Teoria dos Grafos possui um sólido grupo de especialistas no Brasil, entre os quais se destacam Cláudio Leonardo Lucchesi (Unicamp), Manoel Lemos (UFPE), e Yoshiko Wakabayashi (USP). Maiores informações em: www.ime.usp.br/~pf/mac5770-2004/index.html.

Ela foi iniciada por Leonhard Euler, em 1736, com o problema das pontes de Königsberg. O maior nome da teoria dos grafos no século XX foi o de Paul Erdös, que publicou mais de 1.500 artigos matemáticos até sua morte em 1996. Sua vida dedicada à abstração é comparável à de Ludwig Wittgenstein (HOFFMAN, 1998). Oito dos artigos de Erdös endereçam ao entendimento sobre o universo interconectado: como se formam as redes? Surge como resposta a esta pergunta o modelo das redes aleatórias (BARABÁSI, 2003), o qual menciona que a evolução dos grafos pode ser considerada como um modelo simplificado de certas redes de comunicação (ferrovias, estradas, sistemas da rede elétrica), redes de varejo (Wal-Mart, Pão de Açúcar, Carrefour, McDonald´s) ou rede de concessionárias (GM, Ford, Toyota).

Um termo pertinente, tanto no contexto da rede como no âmbito da revolução tecnológica é a metáfora, a qual pode ser concebida como uma palavra ou um conceito usado fora do seu sentido normal, por efeito de analogia (comparação). O Google (www.google.com), cujos produtos quase não existem fisicamente, talvez seja o sistema que melhor simbolize a nova metáfora (FORTUNE, 2004). Sua oferta engloba centenas de funcionalidades tecnológicas do serviço de busca *on-line* Google, como algoritmos inteligentes para assuntos específicos, Gmail, Froogle, Google Local e Orkut.

A rede representa um exemplo expressivo do ambiente da economia digital. A forma de entendimento da economia digital como um produto do pensamento e de ações representa um conjunto particular de premissas sobre a natureza social e o papel de cada um nela. Premissas sobre a realidade social e o agente humano variam e, conseqüentemente, a pesquisa social variará em conformidade com os pressupostos adotados pelos cientistas (ORLIKOWSKI, 1999). Kathleen M. Carley (1999) afirma que as organizações são inerentemente sistemas complexos,

computacionais e adaptativos, compostos por agentes (humanos e artificiais) computacionais e adaptativos. Esta perspectiva coloca indivíduos e organizações em uma ecologia de redes (Tabela 1), na qual as organizações são agentes sintéticos em que cognição, conhecimento e aprendizado residem nas mentes dos agentes (econômicos e sociais) participantes e suas conexões entre eles.

A ECOLOGIA DE REDES			
	Pessoas	Conhecimento	Organizações
Pessoas Laço Fenômeno Aprendizado	**Rede Social** *Who knows who* Estrutura Social Aprendizado estruturado	**Rede de Conhecimento** *Who knows what* Cultura Aprendizado individual	**Rede de Trabalho** *Who works where* Demografia organizacional *Turnover based learning*
Conhecimento Laço Fenômeno Aprendizado		**Rede de Informações** *What informs what* Formação intelectual Descoberta	**Rede de Competências** *What is where* Competências essenciais P&D e Aprendizado Estratégico
Organizações Laço Fenômeno Aprendizado			**Rede Inter-Organizacional** Conexões Organizacionais Estrutura da indústria Mímica, transferência, adoção de melhores práticas.

Tabela 1: A ecologia de redes

Fonte: Carley (1999)

No ambiente da economia digital, caracterizado por períodos revolucionários, a formulação da estratégia requer uma mudança de paradigma. Mas a verdadeira revolução deve ocorrer, fundamentalmente, na forma como as empresas desenvolverão o pensamento estratégico, o qual vai muito além do domínio de um processo gerencial. O Projeto Delta oferece um caminho para se transitar nos domínios da complexidade da economia digital, e a orientação estratégica para o mercado propõe a filosofia subjacente às ações administrativas.

4. O CONCEITO DE METÁFORA DA REDE

O objetivo deste capítulo é discutir o impacto da mudança da metáfora do átomo para a metáfora da rede nas organizações contemporâneas, a partir dos conceitos de sociedade em rede (CASTELLS, 1999) e de malha técnico-científica (ARAÚJO SANTOS, 1998b). A conceituação da metáfora da rede se baseia no seu relacionamento com as imagens da organização descritas por Morgan (1996), e as evidências empíricas para a metáfora da rede vêm do trabalho do físico Albert-László Barabási (2003) sobre redes complexas.

Ao contrário do positivismo de Auguste Comte, que procurava apresentar a ciência como carregadora de certezas, a quinta revolução tecnológica (PEREZ, 2002) nos fala de incertezas. Incerteza está em toda parte (GOLLIER, 2001). John von Newmann (1940) desenvolveu a teoria da utilidade esperada, construída sobre a idéia de Daniel Bernoulli, segundo a qual agentes econômicos encarando risco maximizam o valor esperado da utilidade da sua riqueza. Todavia, até agora se tem vivido com certezas ou quase-certezas, pseudocertezas ou sólidas ilusões, fazendo lembrar a expressão usada em *Solness, o Construtor*, de Henrik Ibsen (1892): "Um castelo no ar com fundamentos sólidos".

Metáfora: é o emprego de palavra fora do seu sentido normal (MORGAN, 1986), por efeito de analogia (comparação). A intuição de que estamos diante de uma metáfora começa quando, ao fazermos uma leitura imediata, nos deparamos com uma impertinência. Ou se atribui a um referente algo que não lhe diz respeito ou se classifica o referente numa classe a que não pertence. Constatada a impertinência, o receptor da mensagem vai aplicar à situação um algoritmo metafórico. Se a aplicação for plausível, teremos a metáfora; caso contrário, um lapso,

uma impropriedade ou outro fenômeno. Contudo, segundo Morgan (1986), o uso de metáfora implica uma **forma de pensar** e uma **forma de observar** que penetra como entendemos o mundo em geral.

Organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser entendidos de muitas formas diferentes (MORGAN, 1986). Uma organização pode ser vista como uma máquina, um organismo, um cérebro, uma cultura, um sistema político, uma prisão psíquica, fluxo e transformação, ou um instrumento de dominação (MORGAN, 1986). Uma metáfora bastante simples é a analogia ao átomo. Os átomos são entidades pequenas que podem ser combinadas e recombinadas, formando entidades maiores. Essa metáfora amplia o entendimento do modelo, o que deixa os pesquisadores mais confortáveis à idéia, pois os átomos não podem ser combinados indiscriminadamente. Não é fácil combinar os átomos, que só podem ser harmonizados em determinadas estruturas, dependendo de sua conformação interna. O primeiro postulado de Bohr, descreve que o elétron gira em torno do núcleo em uma órbita circular, como um satélite em torno de um planeta, mantendo-se nessa órbita às custas da força elétrica atrativa entre cargas de sinais opostos. Exemplos da metáfora do átomo são abundantes, como as organizações de comando e controle clássicas, o exército e a igreja. Contudo, faz vinte anos desde que Gareth Morgan (1986) publicou Imagens da Organização. Gerrit Broekstra (1996) argumenta que se podem distinguir três estágios da evolução organizacional, e que estão conectados com ciclos econômicos. Estes representam a emergência da organização funcional, divisional e em rede. Simplificando, para efeito de clareza no raciocínio, é possível distinguir entre três diferentes paradigmas de mudança organizacional mecanicista, orgânico e evolucionário.

Entende-se uma rede como um grafo, no qual as organizações são os nós e as conexões entre elas, as arestas. Todas as organizações que fazem parte da lista da *Fortune 500* e do anuário *Melhores e Maiores* da revista *Exame* possuem um *website*, todos os *websites* pertencem à internet e a internet é uma rede. Gareth Morgan, no *Imagens da Organização*, questionou a possibilidade de planejar organizações que tenham capacidade de ser tão flexíveis, resistentes e engenhosas como o funcionamento do cérebro humano. Portanto, a metáfora da rede é conceitual (MANGHAM, 1996), juntando conceitos metafóricos complexos, e não uma expressão lingüística, sem conexão com o *die Lebenswelt* (ARAÚJO SANTOS, 1998b).

Sistemas tão diversos quanto redes genéticas ou a World Wide Web são melhor descritos como redes com a topologia complexa. O poder da *web* está nos seus *links,* as *URLs* que permitem, ao clique do *mouse*, locomover-se de uma página para outra. Barabási (2003) descreve o surgimento da ciência das redes no seu livro *Linked*, em que cada capítulo trata de uma conexão, como o universo aleatório, seis graus de separação, *hubs*[3] e conectores, a regra 80/20, o legado de Einstein, a *web* fragmentada e a economia em rede.

Uma propriedade comum de muitas grandes redes é que a conectividade dos nós segue uma distribuição sem escala de uma curva de potência ($N(k) \sim k^{-\gamma}$). Essa característica foi encontrada como conseqüência de dois mecanismos genéricos (BARABÁSI, 1999):

1. Redes se expandem continuamente com a adição de novos vértices (crescimento);
2. Novos vértices se conectam preferencialmente com *sites* que já estão mais conectados (*preferential attachment*).

[3] Hubs são poucos nós da internet bastante conectados, como Yahoo!, Amazon.com, UOL e Terra.

Barabási (1999) construiu um modelo baseado nessas duas características, o qual observou distribuições estacionárias sem escala, que indicam que o desenvolvimento de grandes redes é governado por um fenômeno robusto de auto-organização que vai além de sistemas particulares ou individuais.

A descoberta de que na *web* poucos *hubs* concentram a maioria dos *links* iniciou uma busca por *hubs* em outras áreas do conhecimento. Esse modelo retratou algumas redes em determinado momento no tempo, como www, internet, atores, índice de citações, rede celular, telefonemas e lingüística. Mas redes são sistemas dinâmicos e evoluem. No Brasil, físicos do Instituto de Física de São Carlos (USP) estudaram o comportamento do mercado de troca de jogadores de futebol (ONODY e CASTRO, 2004) usando o modelo de Barabási. A Figura 1 mostra o modelo de Barabási e Albert (1999), que descreve a dinâmica das redes. Observa-se que o modelo de Barabási (2003) representa uma evidência empírica para a metáfora da rede.

Conclui-se esta seção ressaltando a distinção entre o uso de metáforas na poesia e na teoria organizacional (INNS e JONES, 1996). Na poesia, metáforas parecem ser usadas para demonstrar um sentimento emotivo e holístico do assunto. Na teoria organizacional, a metáfora da rede possibilita um entendimento racional, focando no aspecto moderno da vida organizacional (ARAÚJO SANTOS, 1990), em detrimento dos arranjos organizacionais tayloristas/fordistas, na quinta revolução tecnológica.

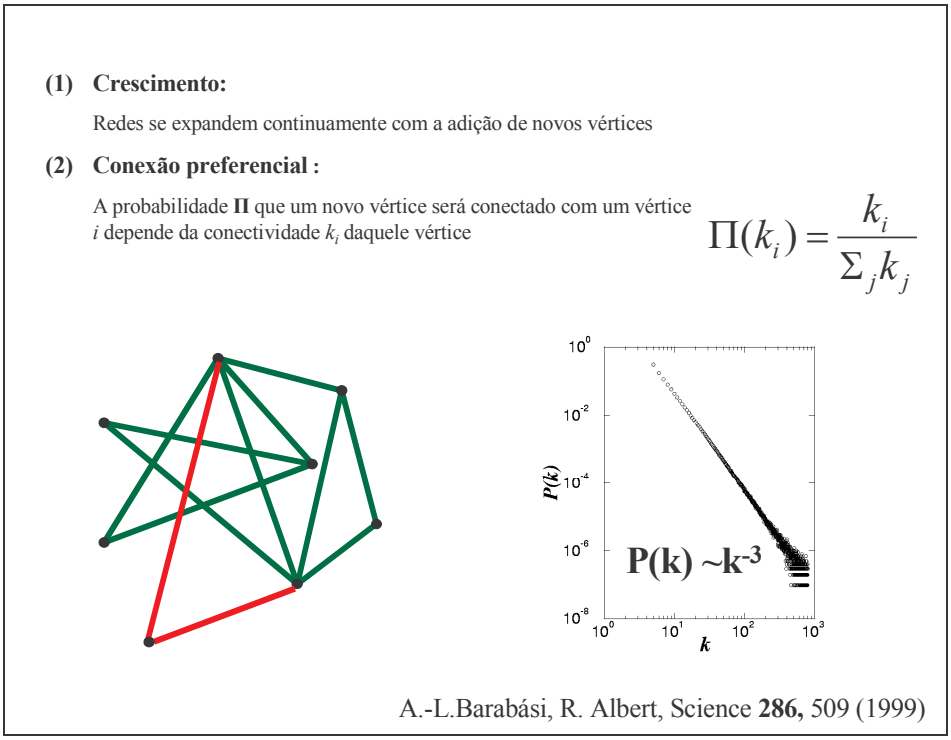


Figura 1: A maioria das redes possui a mesma estrutura

5. Revoluções Tecnológicas e Ciclos Econômicos

A principal justificativa da metáfora da rede é a caracterização histórica do tempo presente como um período revolucionário, a propagação do paradigma. A argumentação desta seção retrata os conceitos de paradigma tecnológico, propagação de paradigmas e sociedade em rede. A interpretação deste trabalho é que a metáfora da rede facilita o aprendizado sobre o novo conhecimento (GRANT e OSWICK, 1996). Faz-se necessário voltar algumas décadas antes da caracterização do momento histórico atual.

Um dia como qualquer outro, em novembro de 1971, um pequeno evento em Santa Clara, na Califórnia, Estados Unidos, teria mudado a história do mundo. Bob Noyce e Gordon Moore lançaram o primeiro microprocessador da Intel, o precursor do *chip* de computador. Isto foi o *big-*

bang de um novo universo, de toda a computação pervasiva e das telecomunicações digitais. *Chips* eram poderosos, baratos e abriram inúmeras possibilidades tecnológicas e de negócios (PEREZ, 2002).

Henry Ford havia sido o personagem principal de um evento semelhante em 1908. O Modelo-T, de baixo custo, com seu motor de combustão interna movido a gasolina barata, foi o *big-bang* do mundo do automóvel, da produção em massa e do consumo em massa (PEREZ, 2002). No final dos anos 1920, nos EUA, até viúvas investiam na Bolsa de Valores de Nova York, um cassino glorificado. Sua quebra foi inesperada, a recessão e depressão seguintes foram excepcionalmente longas e prolongadas.

Toda revolução tecnológica (Tabela 2) tende a levar a uma substituição massiva de um conjunto de tecnologia por outro. Seja por substituição ou por meio da modernização de equipamentos existentes, processos e formas de operação, cada qual envolvendo profundas alterações em pessoas, organizações e habilidades, como um furacão de mudança de hábitos (PEREZ, 2002). Cada revolução tecnológica leva a um período explosivo no mercado financeiro. E cada um desses períodos, que pode ser considerado uma nova economia, cria raízes onde a velha economia está caindo. Carlota Perez argumenta que existe um mecanismo causal na forma de uma seqüência de eventos que são a natureza do capitalismo: revolução tecnológica, bolha financeira, colapso, era de ouro, distúrbio político. Uma das principais idéias das revoluções tecnológicas é que cada uma é acompanhada de um paradigma tecnoeconômico que quebra os hábitos organizacionais existentes, na tecnologia, na economia, na administração e nas instituições sociais (PEREZ, 2002).

Revolução Tecnológica	Nome popular para o período	Principais países	Big-bang iniciando a revolução	Ano
Primeira	Revolução industrial	Inglaterra	Abertura do moinho de Arkwright em Cromford	1771
Segunda	Era do vapor e das ferrovias	Inglaterra	Teste do Rocket, motor a vapor da ferrovia Liverpol–Manchester	1829
Terceira	Era do aço, da eletricidade e da engenharia pesada	EUA e Alemanha	Abertura da fábrica de aço Carnegie Bessemer, em Pittsburgh	1875
Quarta	Era do petróleo, do automóvel e da produção em massa.	EUA	Produção do primeiro Modelo-T, pela fábrica da Ford em Detroit	1908
Quinta	Era da informação e das telecomunicações	EUA	Anúncio do microprocessador da Intel, em Santa Clara	1971

Tabela 2: Cinco revoluções tecnológicas sucessivas.

Fonte: Perez, 2002.

5.1. Paradigma Tecnológico

A ocorrência de ciclos de prosperidade e recessão mundial a cada 40 ou 50 anos tem excitado a curiosidade daqueles que lidam com a questão do desenvolvimento econômico. O descobrimento dessas "ondas longas" é creditado ao economista russo Nicolai Kondratiev que, em 1926, publicou estudos econométricos sobre a evolução dos preços por atacado nos séculos XIX e XX, mostrando flutuações que atingiram seus pontos máximos em 1870 e 1920 e mínimos em 1850 e 1895. Precocemente falecido na Sibéria, em plena era stalinista, Kondratiev não teve tempo de explorar as causas desse intrigante fenômeno (TIGRE, 1997).

Uma interpretação, recentemente popularizada, foi desenvolvida em 1939 pelo austríaco Joseph Schumpeter, que relacionou os períodos de prosperidade à difusão de inovações-chave no sistema produtivo. O sucesso de empresários inovadores em capturar lucros monopolistas derivados do

pioneirismo na introdução de novos produtos e processos é logo imitado por outros empreendedores. Ao reproduzir as inovações bem-sucedidas, os empresários-imitadores geram uma onda de investimentos que ativa a economia, cria novos empregos, e gera prosperidade (TIGRE, 1997).

O significado clássico de paradigma em Platão é a idéia de modelo (KUHN, 2003). Uma vez moldado ao modelo, o cientista domina uma espécie de mapa do conhecimento limitada à sua zona de escolha. Enfim, ele tem a assimilação de um roteiro. Isso ocorre desse modo porque "uma comunidade científica, ao adquirir um paradigma, adquire igualmente um critério para a escolha de problemas que, enquanto o paradigma for aceito, poderemos considerar como dotados de uma solução possível" (KUHN, 2003). Os saltos qualitativos preconizados por Thomas Kuhn, ocorrem nos períodos de desenvolvimento científico, em que são questionados e postos em causa os princípios, as teorias, os conceitos básicos e as metodologias, que até então orientavam toda a investigação e toda a prática científica. O conjunto de todos esses princípios constitui o que Kuhn chama de paradigma.

O termo "paradigma tecnológico", como uma analogia kuhniana na área de mudança tecnológica, foi primeiramente usado por Giovanni Dosi (1982) para referir-se à lógica da trajetória de tecnologias individuais, produtos e indústrias. Essa sociedade pós-industrial, como a classifica Daniel Bell, estabelece um novo paradigma – o paradigma tecnológico, conceito elaborado por Carlota Perez, Christopher Freeman e Giovanni Dosi, no qual Manuel Castells identifica cinco características: informação como matéria-prima, penetrabilidade em todos os processos da existência coletiva e individual, configuração topológica em rede, flexibilidade que lhe permite adaptar-se e readaptar-se sem destruir a organização e convergência tecnológica.

Invariavelmente, as revoluções tecnológicas armam o palco para os períodos mais longos de crescimento – a verdadeira era de ouro econômica, que dura, em média, mais duas décadas depois do *crash* (PEREZ, 2002).

A última era tecnológica, a revolução da produção em massa liderada pelo automóvel, oferece paralelos muito próximos à atual tecnologia da informação. Quando o preço dos carros despencou, no início do século passado, as vendas dispararam. Entre 1919 e 1929, o número de carros vendidos triplicou. Mas as especulações financeiras após o "período de instalação" dos automóveis saíram de controle durante os frenéticos anos 20, levando a uma fase que Carlota Perez chama de "recessão da virada": a Grande Depressão. Hoje, essa virada é a recessão, embora menos severa, deflagrada pelo fracasso das teles e novas empresas de internet (PEREZ, 2002). Contudo, o valor de mercado somado do Google, Yahoo!, eBay, Yahoo!Japan e Amazon.com no início de 2006 era de US$ 332 bilhões (MORGAN STANLEY, 2006).

É nesse ponto que as comparações são mais marcantes. Os preços baixos, resultado da eficiência na produção, mais gasolina barata e abundante, estimularam as vendas de carros bem antes do final da Grande Depressão de 1929. As vendas subiram mais ainda depois da Segunda Guerra Mundial e em toda a década de 1960 – a época de ouro do automóvel (PEREZ, 2002).

Hoje, o setor de tecnologia ainda tem o seu equivalente à gasolina barata: o avanço da marcha implacável da densidade de informações do *chip*, por custos cada vez mais baixos, e os saltos,

ainda mais velozes, na capacidade de armazenamento e no acesso à internet. "O motor a vapor e a eletricidade passaram por uma grande onda de melhorias - mas não tão grande como a da Tecnologia da Informação", diz o economista Eric Brynjolfsson, do Massachusetts Institute of Technology.

Um paradigma tecnoeconômico é um modelo de melhores práticas feito de um conjunto de princípios penetrantes, genéricos, tecnológicos e organizacionais, que representam a forma mais efetiva de aplicação de uma revolução tecnológica particular e do uso dela para modernizar e rejuvenescer toda economia (PEREZ. 2002).

As listas na Tabela 3 são ilustrativas, indicam os tipos de princípios gerais que constituem um paradigma tecnoeconômico e não pretendem ser exaustivas. Um novo paradigma tecnocientífico é um sinal de mudança no cenário que justifica uma nova metáfora – no caso, a metáfora da rede.

Revolução Tecnológica	Paradigma Tecnoeconômico
Primeira **Revolução Industrial**	• Produção em fábrica • Mecanização • Produtividade • Fluidez de movimento • Redes locais
Segunda **Era do Vapor e das Ferrovias**	• Economia de aglomeração/cidades industriais/mercados nacionais • Centros de poder com redes nacionais • Escala como progresso • Energia onde necessária • Movimento independente
Terceira **Era do Aço, da Eletricidade e da Engenharia Pesada**	• Estruturas gigantes • Economia de escala na fábrica/integração vertical • Poder distribuído por indústria • Ciência como força produtiva • Redes mundiais e impérios (incluindo cartéis) • Padronização universal • Contabilidade por custo para controle e eficiência • Maior escala para poder de mercado mundial
Quarta **Era do Petróleo, do Automóvel e da Produção em Massa**	• Produção em massa/mercado de massa • Economia de escala/integração horizontal • Padronização de produtos • Intensiva em energia (petróleo) • Materiais sintéticos • Especialização funcional/pirâmides hierárquicas • Centralização/centros metropolitanos – suburbanização • Poderes nacionais, acordos mundiais e confrontação
Quinta **Era da Informação e das Telecomunicações**	• Intensiva em informação (TIC baseada em microeletrônica) • Integração descentralizada/estruturas em rede • Conhecimento como capital/valor agregado intangível • Heterogeneidade, diversidade, adaptabilidade • Segmentação de mercados/proliferação de nichos • Economia de escopo e especialização combinada com escala • Globalização/interação entre o global e o local • Cooperação/*clusters* • Contato e ação instantâneos/comunicação instantânea global

Tabela 3: Um paradigma tecnoeconômico para cada revolução tecnológica diferente.

Fonte: Perez (2000)

5.2. A Propagação de Paradigmas

A trajetória de uma revolução tecnológica não é suave e contínua como a curva de uma função exponencial. O processo de instalação de cada novo paradigma tecnoeconômico na sociedade começa com uma batalha entre o velho e o novo, que é enraizada na estrutura de produção atual e encravada no ambiente sociocultural e institucional.

Em termos bastante gerais, cada ciclo dura dois períodos de natureza bem diferente, cada um durando aproximadamente três décadas. A primeira metade é o período de instalação, onde as novas tecnologias explodem em uma economia madura e avançam sobre uma economia madura. A segunda metade é o período de desenvolvimento, quando a fábrica de toda a economia é renovada pelo paradigma dominante. O ponto de virada, da instalação para o desenvolvimento, é um cruzamento crucial – no caso da quinta revolução tecnológica, a bolha da internet.

A fase de erupção inaugura o período de instalação e é o momento da tecnologia. A fase do frenesi encerra o período de instalação e é o momento das finanças. O ponto de virada divide os dois períodos e é o momento de repensar e redirecionar o desenvolvimento. A fase de sinergia inaugura o período de desenvolvimento e é o momento de produção – esta fase é a era de ouro, como a era vitoriana na Inglaterra. A fase maturidade brilha como uma época de ouro, mas é um falso esplendor, pois é momento de questionamento. A tabela abaixo (PERES, 2002) ilustra essas fases:

	Revolução Tecnológica	Instalação		Ponto de Virada	Desenvolvimento	
		Erupção	Frenesi		Sinergia	Maturidade
1°	Revolução Industrial	1771-início da década de 1780	Final da década de 1780 e início da década de 1790	1793-97	1798-1812	1813-1829
2°	Era do Vapor e das Ferrovias	1829 e década de-1830	Década de 1840	1848-50	1850-1857	1857-1873
3°	Era do Aço, da Eletricidade e da Engenharia Pesada	1875-1884	1884-1893	1893-95	1895-1907	1908-1918
4°	Era do Petróleo, do Automóvel e da Produção em Massa	1908-1920	1920-1929	1929-43	1943-1959	1960-1974
5°	Era da Informação e das Telecomunicações	1971-1987	1987-2000	2000-??	20??	??

Tabela 4: Propagação de paradigmas
Fonte: Perez (2002)

Uma das características estruturais do novo paradigma é a crescente importância das redes de firmas (GRANDORI, 1999) como forma de articular recursos produtivos e tecnológicos, em contraposição à lógica da integração vertical. Segundo GRANDORI (1999), as conseqüências mais amplamente analisadas das redes são as economias de custos de produção e transação que estas estruturas podem permitir, e as oportunidades para criação de valor que o *pool* de recursos complementares entre as firmas pode gerar. NOOTEBOOM (1999) estudou a eficiência dinâmica das redes, a partir de princípios de governança (GRANDORI 1997), indicando um ciclo de aprendizado onde estruturas integradas e desintegradas não são substitutas, mas complementares. Portanto, as alianças se tornaram o modo ordinário e necessário de desenvolver a indústria, forçando mudanças no comportamento das firmas. Isso ocorre porque as empresas não conseguem mais reunir individualmente a capacitação tecnológica e os ativos necessários para

promover a integração vertical, diante de um quadro de maior complexidade tecnológica e aceleração do ciclo de vida dos produtos (TIGRE, 1998).

Por outro lado, em uma entrevista com Michael Dell para a *Harvard Business Review*, Joan Magreta (1998) revela a lógica da Integração Virtual onde existe uma rede na qual cada empresa se especializa em algumas competências essenciais e os gerentes precisam compreender as competências necessárias para competir no mercado, mas não precisam manter o processo inteiro dentro da empresa.

O Quadro 1 propõe uma tipologia das redes de firmas com base em três categorias:

1. Rede hierarquizada
• Rede vertical coordenada pela firma dominante
• Aglomeração espacial parcial
• Altas economias internas de escala e escopo
• Economias externas (aglutinação de competências, *just-in-time*)
2. Rede não hierarquizada
• Distritos industriais
• Especialização horizontal e vertical de pequenas e médias empresas
• Empresas autônomas/Coordenação externa
• Baixas economias internas
• Altas economias externas
3. Alianças estratégicas
• Agentes dispersos espacialmente
• Coordenação não hierarquizada
• Intercâmbio de informações
• Envolvimento de todas as funções da firma (tecnologia, produção e vendas)

Quadro 1: Tipologia de redes de firmas
Fonte: Tigre e Sarti (1997).

(i) ***Rede hierarquizada.*** Uma firma domina a rede graças a seu poder oligopsônico e garante o investimento de seus parceiros em ativos especializados, por meio de contratos de longo prazo. No Brasil, esse modelo de coordenação vem sendo utilizado nos investimentos recentes das montadoras de automóveis, por intermédio da constituição de "condomínios industriais" ou "consórcios modulares", em que a empresa líder reduz suas operações industriais à integração de subconjuntos montados por seus parceiros. A tendência das empresas líderes de desverticalizarem a produção e concentrarem seus esforços no *core business*, onde detêm maior competência, pode ser observada em vários outros setores industriais, como o eletrônico e o de confecções. Grandes empresas como a IBM passaram a se concentrar nas atividades de P&D e marketing, transferindo para terceiros a maioria das operações de fabricação e de vendas.

(ii) ***Rede não hierarquizada.*** Não há empresas dominantes e as trocas são estabelecidas a partir de padrões complementares de especialização. A confiança mútua, estabelecida por relações de amizade, parentesco ou ao longo de muitos anos de negócios, garante baixos custos de transação. Esse tipo de rede é característico dos distritos industriais especializados, como os pólos calçadistas brasileiros de Franca e Novo Hamburgo ou o "modelo lombardo" celebrado por Michael J. Piore e Charles F. Sabel (1984). O modelo tem sua origem na própria revolução industrial e ganha renovada importância em segmentos da indústria nos quais as oportunidades para economias de escala internas são limitadas e podem ser substituídas por economias externas.

(iii) ***Alianças estratégicas.*** São formadas para complementar competências nas áreas de P&D, produção e vendas. Um exemplo emblemático é o caso das redes de firmas japonesas (SCHER, 1999) em um *keiretsu* (companhias afiliadas verticalmente) unidas por laços de confiança e obrigação entre seus membros. As alianças estratégicas vêm sendo impulsionadas pelas redes eletrônicas e empurradas pelas tendências recentes de aceleração do ciclo de vida dos produtos, crescente complexidade tecnológica (exigindo capacitações em diferentes e novas áreas do

conhecimento) e competição em nível global. A importância dessas redes é crescente, sendo possível verificar um crescimento exponencial nas alianças estratégicas entre empresas líderes em todo o mundo (TIGRE, 1998).

5.3. Fundamentos da Sociedade em Rede

Manuel Castells (1999) analisa a nova configuração da sociedade a partir da difusão do uso das novas tecnologias da informação e da comunicação, que permitiram o crescimento vertiginoso dos fluxos financeiros e de informação e incrementaram os processos da globalização capitalista. Para ele, essas tecnologias fornecem hoje a base material para a impregnação em toda a estrutura social de uma "lógica de redes", o que seria determinante para a emergência mesmo de uma "sociedade em rede", segundo o autor.

Diz Castells:

"Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio. Redes são instrumentos apropriados para a economia capitalista baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada; para o trabalho, trabalhadores e empresas voltadas para a flexibilidade e a adaptabilidade; para uma cultura de desconstrução e reconstrução contínuas; para uma política destinada ao processamento instantâneo de novos valores e humores públicos; e para uma organização social que vise a suplantação do espaço e a invalidação do tempo."

Castells não é, propriamente, um defensor das redes como forma de organização, mas um analista que visa compreender as novas dinâmicas sociais, políticas e econômicas da chamada sociedade da informação. Desse modo, ele enxerga na trama dos fluxos de capitais e informação a configuração de um estágio ultra-avançado do capitalismo. Essa "entidade capitalista coletiva

sem rosto, formada de fluxos financeiros operados por redes eletrônicas", estaria, pela primeira vez na História, dando forma às relações sociais em todo o planeta. O novo cenário vislumbrado não é exatamente animador na visão de Castells, pois essa nova diagramação social "ignora as funções não essenciais, os grupos sociais subordinados e os territórios desvalorizados". Castells ressalta que, embora pessoas, atividades e locais do mundo sejam vivenciados concretamente, "seu sentido estrutural deixa de existir, incluído na lógica invisível da metarrede em que se produz valor, criam-se códigos culturais e decide-se o poder". Para ele, a nova ordem, essa "sociedade em rede", cada vez mais se apresenta como uma "metadesordem social" para a maior parte das pessoas.

6. Visão da Realidade como uma Matriz

Qual o conceito de realidade? A idéia abstrata de realidade poderia ser definida como uma matriz m x n, onde m, n $\in \Re$, m $\leq$ n e m, n são números muito grandes. Nessa matriz, o conjunto dos elementos a_{1j}, sua primeira coluna, seria o mundo percebido por meio das experiências básicas, das metáforas fundamentais, ou seja, o primeiro nível de realidade, onde encontraríamos tudo que estivesse em três dimensões, objetos visíveis e palpáveis; tudo aquilo que se apresenta como dado sensorial primário para qualquer pessoa (ARAÚJO SANTOS, 1999b). De uma calculadora a um Chip Rosedale, o novo *chip* da Intel com tecnologia WiMAX, da nossa professora primária a uma maçã, do picolé da esquina ao sorvete da Häagen-Dazs. Como os elementos de um grafo sempre podem ser representados por uma matriz, as próximas seções vão ordenar a complexidade da rede, primeiramente determinando níveis de realidade, depois conectando a metáfora da rede e o Mundo 3 de Popper (1958).

6.1. Níveis de Realidade

Figura 2: Níveis de realidade

Adaptado de Araújo Santos (1998)

Uma das revelações marcantes da modernidade é que o conhecimento não nos dá a verdade que contenta nossa contemplação, mas o conhecimento que, primordialmente, orienta nossa ação. Portanto, se ainda uso as equações de Newton, mesmo depois de sua teoria ter sido superada pelas contribuições de Einstein, é porque admito a existência de vários níveis de realidade representados e manejados por meio de vários instrumentos teóricos. Ora, se começo a comparação entre Newton e Einstein, tenho que levar em conta o que vem antes de Newton e depois de Einstein (Figura 2).

Como já foi mostrado em "Episteme e Paradigma" (ARAÚJO SANTOS, 1997c), antes da revolução copernicana, da qual a obra de Newton é o coroamento, não havia a ciência moderna. Havia a episteme pré-moderna, composta das duas primeiras idades de Comte: a mítica e a metafísica. Mas a realidade dos dados sensoriais primários sempre existiu. Foi neles que

Aristóteles baseou a sua **física,** e foi também neles que fundamentou sua **metafísica**. Chamemos então de física de Aristóteles a concepção formada pelos dados primários. Esse mundo ainda faz parte da nossa vida atual, moderna. Baseados nessa visão do mundo resolvemos um grande número de problemas da **vida cotidiana,** *die Lebenswelt*. Isso nos leva então a estabelecer vários níveis de realidade. No primeiro nível temos os dados sensoriais primários. Um desses dados é o que chamamos de "nascer do sol" e "pôr-do-sol". Baseados nesse tipo de informação, atravessamos a rua, dirigimos automóveis, fazemos atos cotidianos instintivamente.

6.2. A Rede e os Mundos de Popper

Nossa intenção é tentar mostrar de que modo a idéia de rede pode ser vista como o Mundo 3 de Popper, levando-se em consideração os vários níveis de realidade, e de que maneira podemos fazer dela um instrumento em busca de um ambiente de convivência harmônica e pacífica das pessoas, estejam em que sociedade estiverem. De uma forma prática, como um instrumento para gerenciar a incerteza (GOLLIER, 2001).

Observamos na Figura 3, que o **Mundo 1** é o objeto opaco das nossas sensações, observações e/ou interpretações. O **Mundo 2** é o mundo "irrefletido" do dia-a-dia, o mundo do senso comum, das "certezas" cotidianas, que nos permitem viver sem sermos paralisados pelas dúvidas filosóficas, tão enfatizadas por David Hume. Esse mundo do dia-a-dia tem sido chamado por Araújo Santos (1998b) de *die Lebenswelt*. O **Mundo 3** de Popper tem de ser necessariamente subdividido: **3A** é o mundo das hipóteses "positivas", falsificáveis; **3B** é o mundo das crenças filosóficas não testáveis mas logicamente implícitas em qualquer teorização do mundo.

O paralelo com Comte, ver Figura 4, exige certos ajustes em Comte e em Popper. Comte não fala no **Mundo 1**, mas ele existe, implícito e necessário, no universo comteano. O **Mundo 2** é também implícito e necessário, mas Comte não lhe dava importância teórica. A teoria comteana, definida em termos popperianos, seria a seguinte: a **idade mítica** seria o **Mundo 3B** dos primitivos; a **idade metafísica** seria o **Mundo 3B** dos medievais; a **idade positiva** seria simplesmente o **Mundo 3A**, o qual, antes da modernidade praticamente não existia. Explicando Comte em termos popperianos, poderíamos dizer que, uma vez instaurado o **Mundo 3A**, o **Mundo 3B** seria descartado. Esse paralelo serve para evidenciar a filiação positivista de Popper, mas também para indicar como superou o positivismo ingênuo de Comte. Essas características revelam a dimensão histórica da obra popperiana (ARAÚJO SANTOS, 1998b).

Influenciado por Comte, Popper o supera. No entanto, ao contrário de Comte, Popper explicitamente afirma o terreno da metafísica, ou o mundo das construções ou interpretações filosóficas, não falsificáveis empiricamente, pois, para ele, elas existem simplesmente como generalizações constitutivas do nosso horizonte cultural.

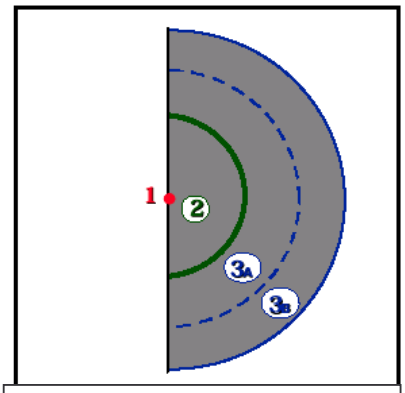


Figura 3: Mundos de Popper
Adaptado de Araújo Santos (1998)

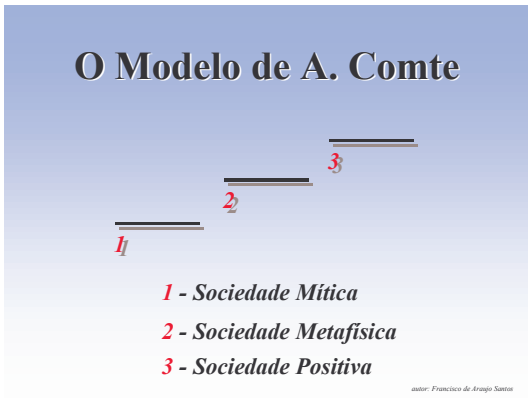


Figura 4: Modelo de Comte
Adaptado de Araújo Santos (1998)

O que Popper procura é legitimar o Mundo 3B por meio de nexos coerentes com as asserções empiricamente falsificáveis do Mundo 3A.

Dada a natureza informacional da rede, ela é o suporte natural do desenvolvimento do Mundo 3, que desempenha papel cada vez maior na convivência e sobrevivência do homem na sociedade pós-industrial ou sociedade da informação, na qual a ciência, a tecnologia e a cultura cada vez mais dominam o mundo físico (Mundo 1) e a consciência do indivíduo (Mundo 2). A interação (comunicação) é essencial à formação da inteligência. Neurônios em conexão formam o pensamento. Abelhas em contato formam uma colmeia. Homens em comunicação formam o Mundo 3, o qual reconstrói a mente do próprio homem (Mundo 2), que tenta reformar o planeta (Mundo 1).

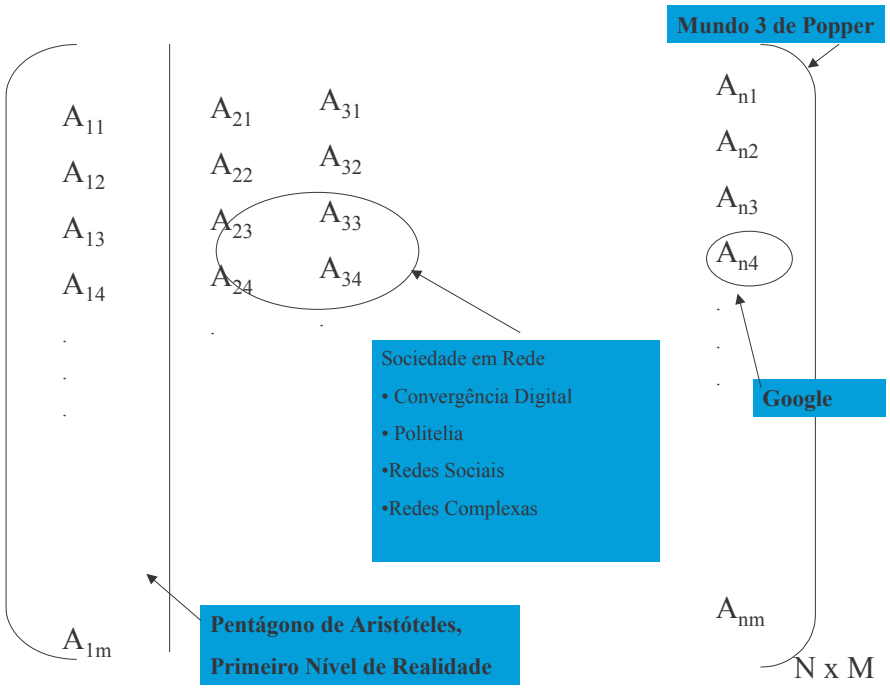


Figura 5: Metáfora da rede

Proposta pelo autor

O objetivo da metáfora da rede é defender a ciência, parafraseando Susan Haack, criadora do conceito de *foundherentism*, com o uso da razão, entre o cientificismo e o cinismo. W. Brian Arthur, o economista iconoclasta, responsável pela difusão de conceitos como *lock-in*, *increasing returns* e economia evolucionária (ARTHUR, 1996 e 1999), usou o termo "metáfora da rede", na revista *Fortune* (2004), como a melhor figura para a corporação moderna, em oposição à pirâmide de comando-e-controle.

Vive-se na era da informação e das telecomunicações (PEREZ, 2002), em uma sociedade em rede (CASTELLS, 1999), influenciada por uma convergência digital, organizada mediante dos mecanismos da politelia (ARAÚJO SANTOS, 1997a), composta por sujeitos em redes sociais (MEIRA, 2004), cujas interações são mais bem descritas como redes com a topologia complexa (BARABÁSI, 1999). Partindo da hipótese fundamental de Araújo Santos de que a realidade pode ser descrita como uma imensa matriz matemática, com diferentes níveis de realidade entre as suas colunas, os nós e arestas dessa imensa rede (Figura 5) se conectam uns aos outros dentro do Mundo 3 de Popper, sempre interligados com pelo menos um elemento da primeira coluna. Ou seja, qualquer construção abstrata precisa estar conectada com os dados sensoriais primários. Por exemplo, os elementos A_{23}, A_{24}, A_{33}, A_{34} (Figura 5)estão conectados, mas precisam estar relacionados com um elemento da primeira coluna, A_{14}.Podemos imaginar os nós dessa rede como organizações e as arestas suas interações com seus públicos de interesse (*stakeholders*).

7. Projeto Delta

Uma empresa tem seus acionistas como proprietários, mas "pertence" a seus clientes. No âmago da administração e, certamente, no centro da estratégia, desponta o cliente. A regra do jogo é atrair, satisfazer e reter o cliente. Um esquema clássico é a orientação para produto como filosofia de ação gerencial. Segundo ela, a competição ocorre em um ambiente de rivalidade, em que o resultado favorece aquele que dispõe do melhor produto, concebido sob a ótica interna da empresa. Empresas que adotam tal filosofia costumam oferecer "produtos padronizados", usando canais de distribuição de massa e promovendo limitadas tentativas para reconhecer e satisfazer desejos individuais dos clientes.

No sistema competitivo de uma empresa, a arquitetura, a articulação e a efetivação de relacionamento/vínculo com o cliente emergem como um elemento decisivo para configurar a estratégia. Hax e Wilde II (2001) chamam de *customer bonding* a esse mecanismo de criação de vínculos quase indissociáveis com os clientes, diretamente ou por meio de complementadores, elementos externos à oferta em si. O Projeto Delta concebe seu posicionamento central mediante um mecanismo gerencial em que a estratégia se desenvolve fundamentada num sistema de estreito relacionamento empresa-complementador-cliente.

8. O Triângulo: Abertura da Mente para um Novo Conjunto de Opções Estratégicas

No âmbito deste trabalho, a ênfase em conceber a estratégia de uma empresa ou negócio recai na decisão sobre o posicionamento estratégico relevante. Existem três opções ou abordagens estratégicas para atingir o *customer bonding*, as quais são representadas graficamente por um triângulo (HAX e WILDE II, 2001), conforme representado na figura 6.

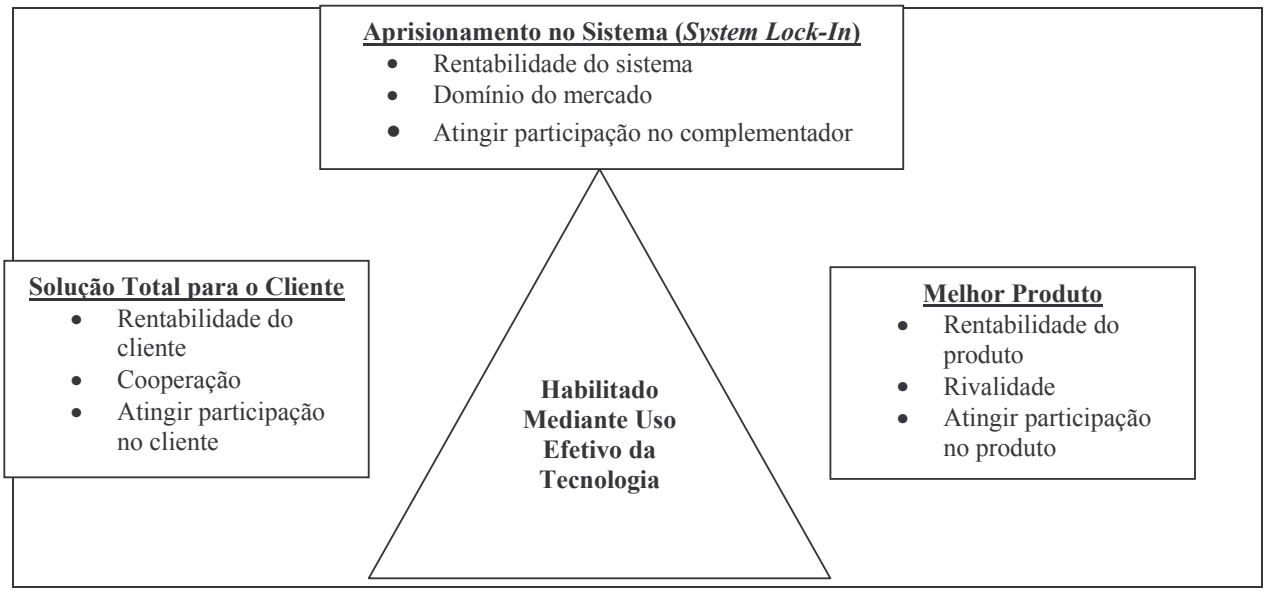


Figura 6: Representação figurativa do Modelo Delta
Fonte: Hax e Wilde II, 1999

Este triângulo possui várias dimensões que estão retratadas na Figura 7.

8.1. Posicionamento Estratégico de Melhor Produto

O posicionamento de **melhor produto** se constrói por meio da forma clássica de proposição da estratégia competitiva preconizada por Michael Porter (1985). O cliente é seduzido pelas características e atributos intrínsecos do produto, com ênfase no **menor custo**, o que sinaliza uma vantagem de preço para o cliente, ou na **diferenciação**, mediante a incorporação ao produto de características únicas, valorizadas pelos clientes, os quais estarão dispostos a pagar um preço superior para obtê-lo. O foco central de atenção é o competidor, a quem se tenta igualar ou

superar. A vantagem competitiva apóia-se na rentabilidade do produto e busca-se predominantemente a eficiência dos processos administrativo, operativo e comercial.

Posicionamento Competitivo	**Melhor Produto**	**Solução Total para o Cliente**	**Aprisionamento no Sistema**
***Benchmarking* Relevante**	Concorrentes	Consumidores	Complementadores
Proposição de Valor para o Cliente	Foco no produto Rentabilidade do produto	Foco no cliente Rentabilidade do cliente	Foco no sistema Rentabilidade do sistema
Oferta de Produtos	Produtos padronizados	Pacote de produtos e serviços customizados	*Portfolio* de produtos e serviços estendidos pelos complementadores
Cadeia de Valor Relevante	Cadeia de valor interna	Cadeia de valor integrada Fornecedores, a empresa e os clientes	Cadeia de valor do sistema Fornecedores, a empresa, os clientes e complementadores
Canais Relevantes	Canais genéricos Distribuição em massa	Canal alvejado diretamente	Canais dos complementadores e dos clientes
Impacto nas marcas	Orientação para o produto Explosão de marcas	Marcas harmonizadas ao redor do cliente *Portfolio* coerente de marcas	Marcas harmonizadas ao redor do sistema Rentabilidade do sistema
Foco de inovação	Desenvolvimento de produto interno	Inovação de produto conjunta com o cliente	Arquitetura aberta Complementadores são investidores-chave
Papel da TI	Suporte interno	Suporte ao consumidor e ao fornecedor	Suporte total para a rede
Variação de *customer bonding*	Muito pequeno Depende exclusivamente das características do produto	Potencialmente alto Reforçado pela customização e aprendizado conjunto	Potencialmente o mais alto Reforçado pelo *lock-out* do concorrente e *lock-in* do complementador

Figura 7: Dimensões do triângulo

Fonte: adaptado de Hax e Wilde II, 2001

É possível estabelecer um paralelo entre a abordagem de posicionamento estratégico de melhor produto e as alternativas estratégicas propostas por Michael Treacy e Fred Wiersema (1995 e 1996). Esses dois autores referem-se à orientação estratégica prevalecente em uma organização como sua disciplina de valor, tendo por fundamento o valor que ela proporciona ao mercado selecionado. As alternativas representadas pelas disciplinas "excelência operacional" e "liderança do melhor produto" apresentam convergência, respectivamente, com as estratégias de liderança no custo total e diferenciação, de Porter. Portanto, o posicionamento **melhor produto** é guiado pela orientação de produto (KOTLER, 2000).

8.2. Solução Total para o Cliente

O posicionamento de **solução total para o cliente** é uma proposta alicerçada em uma filosofia com foco diferente do da que sustenta a abordagem de melhor produto. Não se considera o cliente apenas um elemento indiferenciado; começa pelo problema da segmentação do mercado (KOTLER, 2000); procura-se chegar a um entendimento de suas expectativas e desejos, e estimular o relacionamento com o cliente. Em vez de desenvolver o processo de marketing de especificação, precificação, promoção e distribuição do produto, em etapas estanques, administração dos 4Ps do mix de marketing (KOTLER, 2000), procura-se oferecer uma composição de produtos e serviços com o objetivo de ressaltar a capacidade do cliente de participar da criação seu próprio valor econômico.

A proposta de solução total para o cliente se fundamenta em uma filosofia de orientação para o mercado (LAMBIN, 2000). Nesse caso, a tônica do processo estratégico desloca-se da própria cadeia de valor interna para uma cadeia de valor integrada e conectada com os fornecedores, os intermediários e os clientes-chave. O foco não se direciona somente para os competidores, numa tentativa de imitá-los. O que se procura é redefinir formas de conquistar, servir e manter o cliente, por meio de um conjunto de capacidades corporativas, as quais ressaltam a oferta diferencial do produto. Contrariamente à alternativa de melhor produto, a opção de solução total para o cliente ancora-se nos benefícios proporcionados pela oferta a partir da perspectiva do cliente. Sob esse enfoque, o processo de inovação não é orientado para o projeto de novos produtos padronizados; ele tem por objetivo construir iniciativas integradas com os principais clientes para um desenvolvimento conjunto de produtos diferenciados.

A proposta de solução total para o cliente, de Hax e Wilde II (2001), apresenta afinidade com a disciplina "intimidade com o cliente", de Treacy e Wiersema (1995).

8.3. Aprisionamento no Sistema

A opção estratégica do **aprisionamento no sistema** revela um escopo mais abrangente e desenha a organização com um espectro estendido, compreendendo a empresa, os clientes, os fornecedores e os **complementadores**.

Um complementador é uma empresa empenhada em entregar produtos e serviços que ressaltem o *portfolio* de produtos e serviços da empresa da qual ela é complementadora, construindo uma rede de valor (competidores, consumidores, complementadores, fornecedores, empresa). Considerando-se o ponto de vista do cliente, um *player* (agente da cadeia) será complementador de outra empresa se esse cliente der mais valor ao produto quando ele incorporar um componente adicionado pelo *player* do que quando estiver sem esse componente. Já pela ótica do fornecedor, um *player* é um complementador se para esse fornecedor for mais atraente fornecer seus insumos para aqule *player* do que para outro *player* (BRANDENBURGER E NALEBUFF, 1996).

A escola de posicionamento (MINTZBERG, 2000) tem uma considerável dívida intelectual com a teoria econômica, em particular com a área de organização industrial. Mais recentemente, pesquisadores de estratégia têm procurado tirar proveito de outra área que se tem popularizado na economia, chamada teoria dos jogos. Essa teoria, desenvolvida por John von Neumann e Morgenstern (1947), tem sido usada para examinar a concorrência e a cooperação dentro de

pequenos grupos de empresas. Em artigo que pretendia popularizar o uso da teoria dos jogos em estratégia, Brandenburger e Nalebuff (1995) descrevem várias instâncias em que as empresas fizeram isso. Prof. Adam Brandenburger (*Stern School of Business*) é a conexão entre a teoria dos jogos e a estratégia, e um dos criadores do conceito do **complementador.**

Lock-in (aprisionamento) significa que um cliente faz investimentos duráveis em ativos complementares, tornando muito alto o custo de mudança de fornecedor, situação que pode efetivamente aprisioná-lo ao sistema ou marca do fornecedor atual. Quando o custo de mudança de uma marca ou de uma tecnologia para outra for substancial, o cliente defronta-se com *lock-in*. No caso de sistemas de informação, os custos de mudança e de aprisionamento são ubíquos (SHAPIRO e VARIAN, 1999). O desafio é transformar a proposta de melhor produto em solução total para o cliente. Essa proposta apóia-se em três princípios da estratégia:

- Criação de valor econômico: conseguir desempenho financeiro superior e sustentável, medido em termos de rentabilidade no longo prazo;
- Desenvolvimento de vinculação com o cliente (*customer bonding*);
- Criação de "espírito de sucesso": desenvolver um fluxo líquido de talentos, buscando atrair, satisfazer e manter os empregados que se destacam (VALDÉS, 2003).

Na Figura 8, são apresentados exemplos de negócios no contexto do Projeto Delta, os quais são ilustrados com os respectivos *benchmarks*. O desafio é não ter a organização transformada em mercadoria e transformar a proposta de melhor produto em solução total para o cliente.

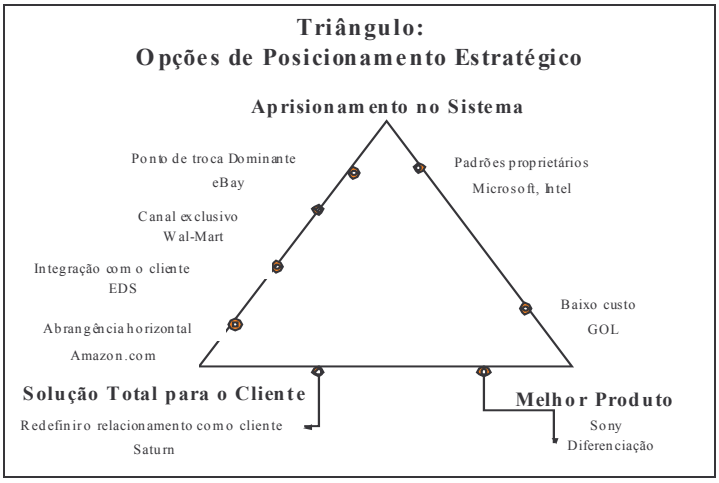


Figura 8: Triângulo, opções de posicionamento estratégico.
Fonte: adaptado de Hax e Wilde II, 2001.

9. PROCESSO ADAPTATIVO: A CONEXÃO DA ESTRATÉGIA COM A EXECUÇÃO

John Reed, antigo *chairman* do CitiGroup, afirmou certa vez que o CEO tem duas tarefas: decidir o que fazer e fazer isso acontecer. E acrescenta que noventa por cento do trabalho é fazer acontecer. Assim, quando se está gerindo uma empresa, a execução torna-se tudo (HAX e WILDE II, 2001). Nesse sentido, Hax e Wilde II (2001) propõem as três alternativas estratégicas de posicionamento representadas pelos vértices de um triângulo.

O "como fazer acontecer" subordina-se ao alinhamento entre as atividades centrais do negócio e a estratégia escolhida. Cada posicionamento estratégico do triângulo gera um conjunto distinto de atividades e tarefas.

Na seleção de uma estratégia, o foco de atenção é a unidade de negócio, enquanto, ao se executar uma estratégia, o foco é o processo de negócio. No Modelo Delta busca-se a integração de três processos críticos (Tabela 5): **efetividade operacional**, **foco no cliente** e **inovação**.

9.1. Efeciência Operacional

A efetividade operacional é o processo relacionado com a entrega de valor para o cliente, materializado em produtos e serviços. Tradicionalmente, ele inclui todos os elementos da cadeia interna de suprimentos. Nesse caso, a ênfase está em procurar atingir o custo mais efetivo (eficiência e eficácia) e em delinear a infra-estrutura apropriada para dar suporte à posição estratégica desejada. Idealmente, deveria haver nesse processo um esforço de ampliação do escopo da cadeia, com a inclusão de atores externos como fornecedores, clientes e complementadores-chave.

Eficiência Operacional	O objetivo é enaltecer o desempenho do sistema • Garantir a integridade do sistema, a acurácia e a eficiência operacional – Garantir que as funcionalidades operem de acordo com a especificação – Estabelecer um modelo de trabalho operacional • Desenvolver uma excelente *expertise* – Criar time de suporte técnico e operacional superior • Estabelecer um excelente serviço de apoio ao cliente
Foco no Cliente	O objetivo é aumentar o foco em canais e complementadores • Identificar clientes-chave para trazer massa crítica • Estabelecer um modelo de negócio e identificar uma fonte de receita estável – Identificar fonte de faturamento-chave, direcionadores de custo e lucro do serviço – Identificar recursos críticos para sustentar o serviço • Diferenciar o serviço – Mapear o *feedback* do cliente e melhorar os serviços ou introduzir serviços diferenciados • Trabalhar com clientes corporativos-chave para garantir satisfação total
Inovação	O objetivo é aumentar a inovação no serviço, habilitando os complementadores • Desenvolver novas capacidades e interfaces com complementadores • Mover-se para a estratégia de aprisionamento do sistema

Tabela 5: Objetivos de cada processo adaptativo

Fonte: adaptado de Hax e Wilde II, 2001

9.2. Foco no Cliente

O foco no cliente fundamenta as atividades concebidas para atrair, satisfazer e reter os clientes, e para criar condições que favoreçam e garantam que o relacionamento com eles seja gerido

efetivamente. Procura-se identificar e selecionar clientes atrativos e melhorar seu desempenho via redução de custos ou aumento de rentabilidade. O objetivo principal desse processo é promover integração para gerar valor para o negócio e rentabilidade para o acionista, segundo os critérios de rentabilidade e longo prazo (NARVER e SLATER, 1990).

9.3. Inovação

O processo de inovação tem o intuito de proporcionar um fluxo contínuo de novos produtos e serviços para manter a viabilidade e a sustentabilidade do negócio. As atividades inerentes a ele se voltam para a mobilização dos recursos criativos da empresa – capacidade tecnológica, produtiva e de marketing – com o propósito de desenvolver uma base que favoreça a inovação. Nesse processo, supõe-se que as fontes de inovação se estendem para além da empresa, com a inclusão de fornecedores, clientes e complementadores-chave.

Aprofundando a reflexão, gestão da inovação (Cajazeira 2006) é o processo de gerenciamento contínuo e permanente de produção de inovações de qualquer natureza – de produto, de processo, de gestão ou de negócios. Pode-se definir os seguintes tipos de inovação (Figura 9):

***Inovação de produtos e serviços**:* desenvolvimento e comercialização de produtos ou serviços novos, fundamentados em novas tecnologias e vinculados à satisfação de necessidades dos clientes.

***Inovação de processos**:* desenvolvimento de novos meios de fabricação de produtos ou de novas formas de relacionamento para a prestação de serviços.

***Inovação de negócios**:* desenvolvimento de novos negócios que forneçam uma vantagem competitiva sustentável.

***Inovação em gestão**:* desenvolvimento de novas estruturas de poder e liderança. Um inovador de valor (KIM e MAUBORGNE, 1997) pensa na solução total para o consumidor, mesmo que leve a empresa além das ofertas tradicionais da sua indústria.

Segundo Kim e Mauborgne (1997) que, baseados em um estudo de 30 organizações em diversos setores de atividade e diferentes países, concluíram que aquelas de maior crescimento e rentabilidade tinham uma lógica estratégica de inovação de valor. A inovação não era tratada do ponto de vista tecnológico ou administrativo, mas do ponto de vista do valor do cliente. Elas não consideravam como fixas as condições da indústria, não procuravam apenas superar os concorrentes mas procuravam desenvolver novas formas de valor para os clientes, concentrando-se não nas diferenças entre eles, mas nos aspectos comuns que eles mais valorizavam e na oferta de soluções cada vez mais completas. Segundo os autores, a inovação de valor pode ocorrer no produto, no serviço que o acompanha e na distribuição.

Produto: **Linha Ekos**	**Processo:** **Prospecção em Águas Profundas**
Gestão: **Conceito de Comunidade de Profissionais**	**Modelo de Negócio:** **Conceito de solução total para o cliente.**

Figura 9: Exemplos da tipologia de inovação

Fonte: Cajazeira, 2006

9.4. Integração dos Processos Críticos

O processo adaptativo consiste na interação entre os três processos, com ênfase na natureza de mudança das tarefas. O posicionamento estratégico escolhido entre as alternativas presentes nos vértices do triângulo define o que é crítico em cada processo como elemento de mudança e o que é crítico na interação entre eles, desde que cada um influencie fortemente o outro.

Observe-se que a estratégia não é efetiva, se tratada no nível abstrato. O processo adaptativo deve ser operativo e suficientemente detalhado, em face de sua função inequívoca de dar suporte a cada uma das posições estratégicas do triângulo. O Quadro 2 descreve cada um dos possíveis elementos e atividades que determinam o papel do processo adaptativo.

Melhor Produto	Solução Total para o Cliente	*System Lock-In*
Custo do Melhor Produto • Identificar impulsionadores de custo do produto • Diminuir custo unitário do produto	**Melhorar Benefícios para o Cliente** • Aumentar a rentabilidade dos impulsionadores dos clientes • Melhorar as conexões horizontais dos componentes da solução total	**Melhor Desempenho do Sistema** • Melhorar o desempenho dos impulsionadores do sistema • Integrar os complementadores no crescimento do desempenho do sistema
Canais de Distribuição Alvejados • Maximizar a cobertura por meio de múltiplos canais • Obter baixo custo de distribuição • Identificar e aumentar a lucratividade de cada produto por canal	**Pacotes de Clientes Alvo** • Identificar e explorar oportunidades de adicionar valor para clientes-chave mediante soluções "em pacote" ou personalizadas • Aumentar o valor do cliente (ou para o cliente) e prover possíveis alianças para propor "pacotes" de soluções • Selecionar mercados verticais-chave • Examinar opções de canal próprio	**Arquitetura do Sistema Alvejado** • Identificar complementadores líderes no sistema • Consolidar uma *posição* de *lock-in* como os complementadores • Expandir o número e a variedade de complementadores
Inovação de Produto • Desenvolver família de produtos baseada em uma plataforma comum • *First to market*, ou seguir rapidamente o fluxo de produtos	**Inovação de Serviços para o Cliente** • Identificar e explorar o desenvolvimento conjunto e conectado com a cadeia de valor do cliente • Expandir a oferta na cadeia de valor do cliente e melhorar a rentabilidade do cliente • Integrar e inovar funções de *customer care*	**Sistema de Inovações** • Criar *lock-in* do sistema e do cliente, e *lock-out* do competidor • Projetar padrões proprietários com arquitetura aberta o *Interfaces* complexas o Rápida evolução o *Backward compability*

Quadro 2: O papel do processo adaptativo como suporte ao posicionamento estratégico do negócio
Fonte: Hax e Wilde II (2001)

10. - ESTRUTURA (*FRAMEWORK*) ESTRATÉGICA INTEGRADA DO MODELO DELTA

O *framework* do Modelo Delta retrata um processo integrado de formulação e execução estratégica, cujos elementos encontram-se descritos na figura 10.

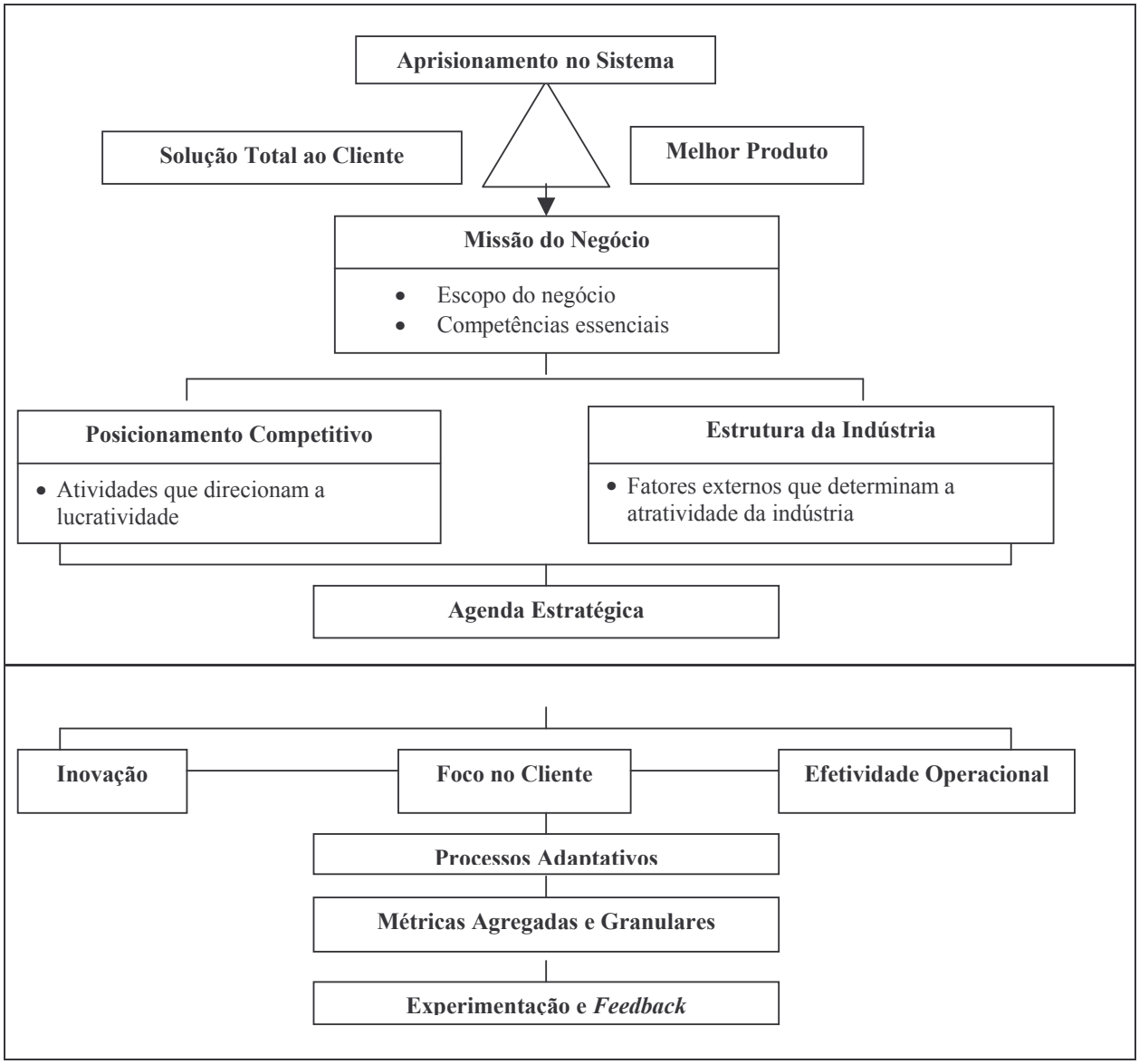


Figura 10: Projeto Delta – o *framework* integrado
Fonte: adaptado de Hax e Wilde II (2001)

11. Alinhamento entre Estratégia, Processos e Métricas

Segundo Hax e Wilde II (2001), a discussão sobre estratégia tem como ponto de partida a análise de alguns condicionantes amplos como:

a. Geração de uma visão e seleção de uma posição estratégica;

b. Desenvolvimento de uma agenda estratégica (Figura 11) que dê suporte a essa visão;

c. Alinhamento das tarefas de execução, por meio do processo adaptativo;

d. Inserção da orientação para mercado como fator intrínseco ao processo estratégico.

Entretanto, estratégia sem mensuração é como poesia: encanta, mas não é uma maneira prática de comunicação. Assim, a mensuração é um componente complementar mas fundamental do processo estratégico.

Métricas são requisitos para avaliar desempenho, delinear a *accountability* (transparência e prestação de contas à sociedade) e monitorar progresso. Há dois componentes nas medições - *target* e *deadline* –, os quais são críticos e devem ser especificados para cada indicador. É necessário, ainda, inserir no sistema de medição mecanismos de *feedback* apropriados, os quais orientarão sobre que aspectos de decisões estratégicas estão funcionando e quais precisam ser modificados. A figura 11 apresenta um sumário dos estágios da implantação do Modelo Delta, do qual emergem três tipos de métricas: métricas orientadas para tarefas, métricas agregadas e métricas granulares.

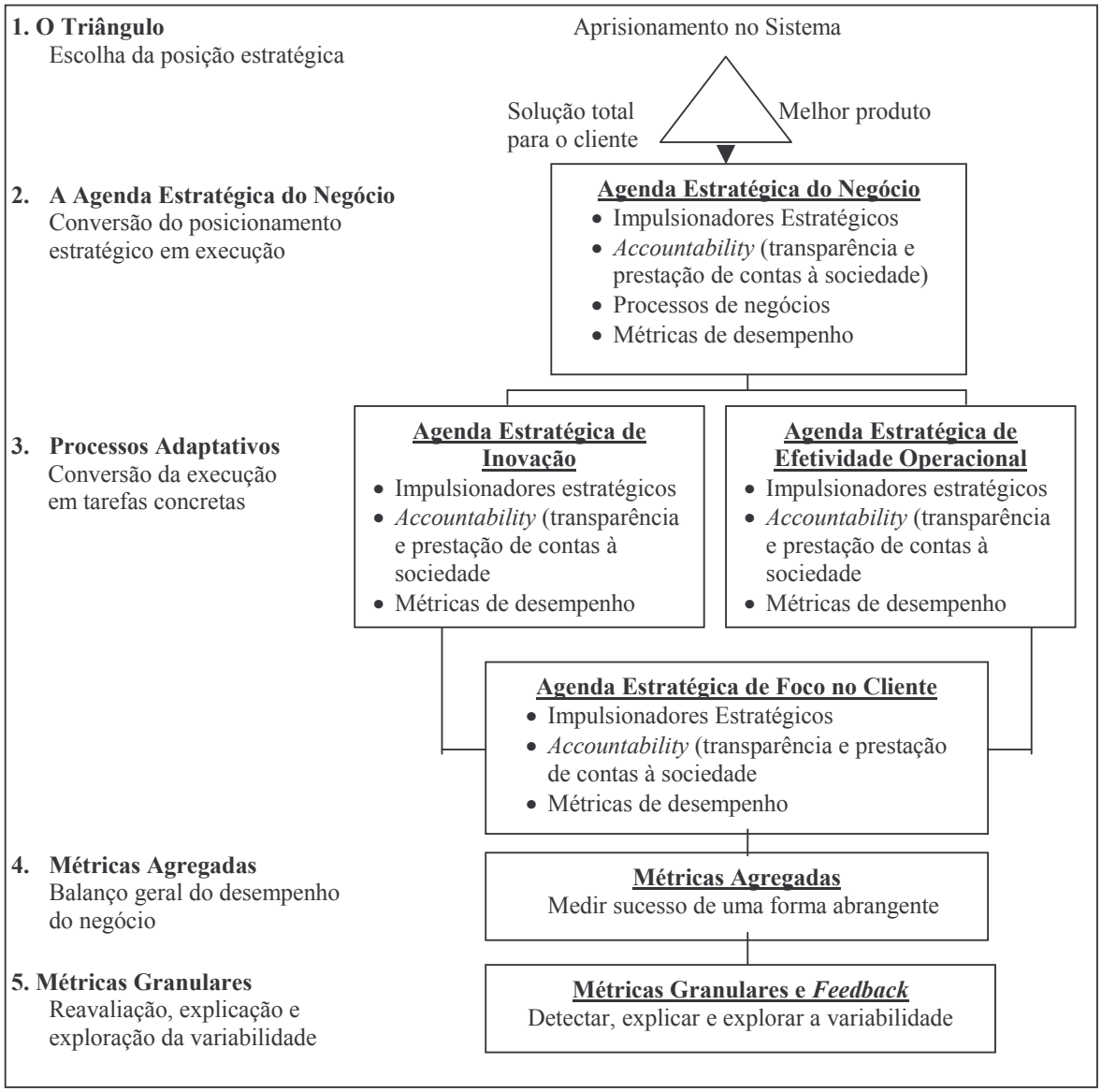


Figura 11: Projeto Delta - o *framework* completo
Fonte: Hax & Wilde II (2001)

As métricas orientadas para tarefas decorrem do processo adaptativo. Os principais componentes dessas medições são os indicadores definidos na agenda estratégica, a partir dos impulsos estratégicos (Figura 12).

Figura 12: Agenda estratégica

Fonte: adaptado de Hax e Wilde II (2001)

As **métricas agregadas** representam o balanço geral do desempenho do negócio, por meio do Balanced ScoreCard (BSC). Essa ferramenta é a tradução das estratégias das unidades de negócios em um conjunto de medidas interligadas que definem os objetivos de longo prazo, bem como os mecanismos para obtenção e retroalimentação sobres os mesmos (KAPLAN e NORTON, 1996). Robert Kaplan e David Norton (2000) afirmam que o BSC fornece disciplina para descrever uma estratégia de maneira consistente, confiável fácil de ser entendida por todos. A base do projeto é o mapa de estratégia, que contém quatro perspectivas:

1) **Medições Financeiras** – define os indicadores de sucesso de longo prazo, e divide-se em componentes de longo prazo (crescimento) e de curto prazo (produtividade). Exemplos: valor econômico agregado (EVA), crescimento da receita, riqueza criada por empregado.

2) **Cliente** – Proposição de valor para descrever as necessidades do cliente. Exemplos de indicadores: participação no mercado, fidelidade, satisfação.
3) **Processo Interno** – a cadeia de valor de uma organização. Exemplos de indicadores: desperdício, qualidade do planejamento, flexibilidade.
4) **Aprendizagem e Crescimento** – define as competências de pessoal, tecnologia, climas e processos de gestão requeridos para apoiar as demandas dos clientes e dos processos internos. Exemplos de indicadores: retenção de pessoas-chave, reconhecimento, capital intelectual.

As **métricas granulares** (Figura 13) podem ser diagramas de causa e efeito para identificar impulsionadores de desempenho de um indicador específico e representam o desenvolvimento de mecanismos de retroalimentação necessários para monitorar o desempenho e fazer as correções. Outra classificação necessária é a relativa à utilização dos indicadores no processo de tomada de decisão. A literatura refere-se a dois tipos de indicadores: aqueles que permitem saber se o efeito desejado foi obtido e aqueles que permitem analisar as causas presumidas do efeito, de forma pró-ativa. O BSC utiliza os termos *outcomes* para o primeiro tipo e *drivers* para o segundo.

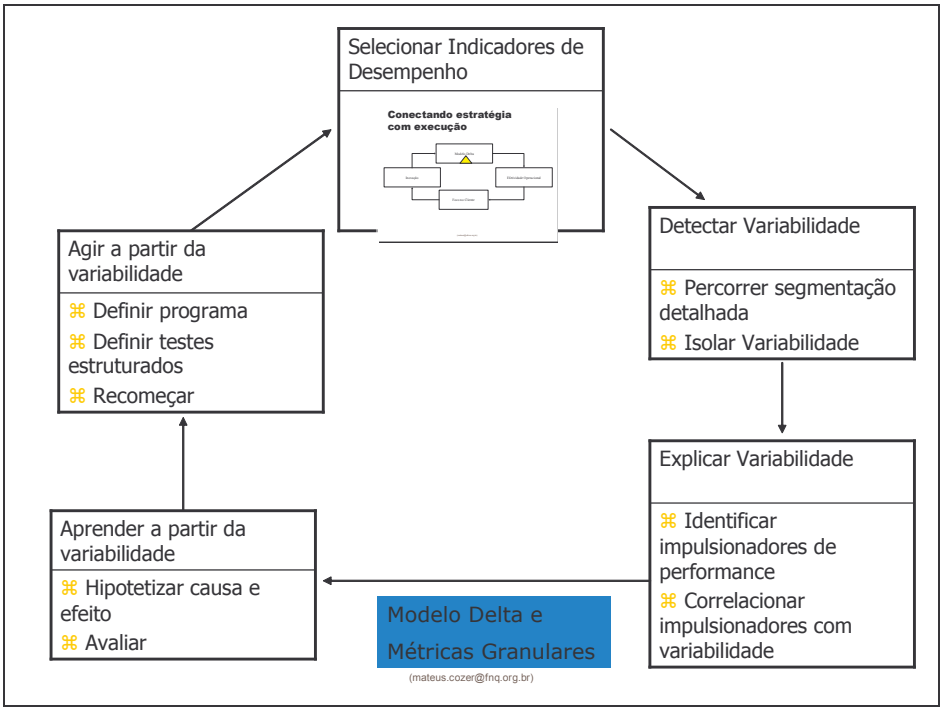


Figura 13: Métricas Granulares

Fonte: adaptado de Hax e Wilde II, 2001

12. Práticas Bem-Sucedidas de Empresas Visionárias

A Toyota chamou a atenção mundial pela primeira vez na década de 1980, quando ficou claro que havia algo de especial na qualidade e eficiência japonesas. Desenvolvida a partir de uma empresa que produzia teares para a indústria têxtil, a Toyota começou a produzir carros em 1934, um tanto atrasada em relação a seus maiores concorrentes atuais: a GM e a Ford. Jeffrey K. Liker (2005, p. 26), ressalta as palavras de Kiichiro Toyoda, então presidente da Toyota, que assim expressou seu desafio e sua preocupação: "Alcançaremos os americanos em três anos. Caso contrário a indústria automobilística japonesa não sobreviverá." Ainda Liker (id., p. 27) aponta

que o lucro anual da Toyota ao final do ano fiscal de 2003 foi de US$ 8,13 bilhões – maior que os da GM, da Chrysler e da Ford combinados –, que sua margem líquida era 8,3 vezes maior que a média da indústria automobilística americana e que sua marca valia 22,7 bilhões de dólares em 2004. A empresa é a inventora da produção enxuta (*lean production)* e do conceito de *just-in-time*, ambos citados em qualquer livro sobre estratégia de produção.

Competitividade pode ser definida como a oferta de um produto (ou serviço) cujo valor percebido pelos clientes seja superior ao oferecido pelos concorrentes (QUADROS JR., 2005). Tom Peters estudou a competitividade das organizações em seu livro *In Search of Excellence*, que foi o embrião do programa de competitividade do governo americano, com a criação Prêmio Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award) e os fundamentos da excelência.

No Brasil, em 1990, para dar uma resposta aos empresários que temiam o sucateamento da indústria em razão da acelerada abertura do mercado promovida pelo governo Collor, foi criado o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), que tinha como objetivo fomentar a utilização de técnicas de qualidade nas empresas visando aumentar sua produtividade e reduzir seus custos, tornando-as mais competitivas em relação ao mercado internacional (CAJAZEIRA, 2006). Criado em 1991, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) foi inicialmente baseado no Malcolm Baldrige. Entretanto, por meio de um processo de aprendizado sistemático, à medida que novos valores de gestão de organizações brasileiras excelentes são desenvolvidos e identificados, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), responsável pela premiação, atualiza os fundamentos da excelência (Figura 14).

A complexidade dos processos globais de produção e consumo exigiu um novo modelo de excelência, capaz de ampliar a idéia de qualidade e agregar um conjunto de princípios e valores à gestão empresarial.

A implementação do sistema da qualidade avançou significativamente na última década no Brasil, alcançando grandes, pequenas e médias empresas. Mas foi preciso ir além e incorporar à gestão um conjunto de princípios e valores que contemplasse o novo papel que as empresas passaram a exercer na sociedade.

Ao adotar os fundamentos de excelência em gestão da FNQ (Figura 14), no ano 2000, a distribuidora de energia CPFL Paulista melhorou seus índices de eficiência e rentabilidade. Privatizada em 1997, a empresa foi o embrião da *holding* CPFL Energia, que hoje administra cinco empresas e tornou-se o maior grupo privado de distribuição, comercialização e geração de energia elétrica do país (CLASSE MUNDIAL, 2005).

Figura 14: Fundamentos da excelência

Fonte: www.fnq.org.br

A idéia de ficar cinco horas por ano sem eletricidade pode parecer, à primeira vista, muito desagradável. Ao levarmos em conta, no entanto, que o ano tem 8.760 horas, percebemos que o problema não é grave. Um pequeno cálculo demonstra que um consumidor de energia, ao acionar um interruptor de luz em sua casa, tem 99,94% de chance de ter sucesso. Trata-se de um índice de confiabilidade comparável ao das melhores empresas distribuidoras de energia do mundo. Esse índice torna-se ainda mais significativo se lembrarmos que há cinco anos estava na casa das 10 horas por ano por consumidor.

A CPFL Paulista atende a uma população de mais de 9 milhões de pessoas, espalhadas em mais de 3.200 lares e empresas presentes em 234 municípios. Criada em 1912, a empresa tornou-se estatal em 1964 e voltou a ser privada em 1997, quando foi adquirida por um consórcio formado

pela VBC Energia (grupo composto por Bradespar, Camargo Corrêa e Votorantim), pela 521 Participações (Previ) e pela Bonaire Participações (composta por Funcesp, Sistel, Petros e Sabesprev). A CPFL Paulista pode se orgulhar da evolução de seu desempenho nos últimos cinco anos. Dois dados dão bem a idéia dos resultados: o aumento de produtividade medido a partir da relação entre clientes e empregados nesse período atingiu 130% e o custo da energia distribuída caiu 57% (CLASSE MUNDIAL, 2005).

Quadro 2.2 – Alinhamento PNQ, Baldrige e European Quality Award.

PNQ	Prêmio M. Baldrige	European Quality Award
Fundamentos:		
Orientação para resultados	Foco no resultado e na criação de valor	Orientação para resultados
Foco no cliente e no mercado	Excelência na relação com clientes	Foco no cliente
Liderança e constância de propósitos	Liderança visionária	Liderança e constância de propósitos
Gestão baseada em fatos	Gestão baseada em fatos	Gestão por processos e fatos
Abordagem por processos		
Valorização das pessoas		Desenvolvimento e envolvimento de pessoas
	Parcerias de valor com clientes e processos.	Desenvolvimento de parcerias
Responsabilidade social	Responsabilidade social	Responsabilidade pública
Visão sistêmica	Perspectiva sistêmica	
Aprendizado organizacional	Aprendizado organizacional e pessoal	
Agilidade	Agilidade	
Inovação	Gerenciamento da Inovação	
Visão de futuro	Foco no futuro	
Critérios		
Liderança	Liderança	Liderança
Estratégia e Planos	Planejamento Estratégico	Políticas e Estratégia
Clientes	Foco no cliente e no mercado	Parcerias e Recursos
Pessoas	Foco nos recursos humanos	Pessoas e Resultados para pessoas
Informações e Conhecimentos	Mensuração, análise e gestão do conhecimento	
Processos	Gerenciamento de processos	Processos
Resultados	Resultados	Resultados
Sociedade		Resultados para Sociedade

Figura 15: PNQ, Baldrige e European Foundation for Quality Management (EFQM)

Fonte: Cajazeira (2006)

Contudo, no livro Safári de Estratégia (MINTZBERG et alii, 2000), ao apresentar as grandes correntes de estudo da estratégia categorizadas em dez escolas, o autor afirma que cada uma destas escolas aborda com maior intensidade diferente aspectos da formulação de estratégia, as quais foram colocadas em três grupos principais de acordo com a natureza do processo. Assim, tem-se:

a) De natureza prescritiva

•A escola do design: a formação de estratégia como um processo de concepção.
•A escola de planejamento: a formação da estratégia como um processo formal.
•A escola de posicionamento: a formação de estratégia como um processo analítico.

b) De natureza descritiva

•A escola empreendedora: a formação de estratégia como um processo visionário.
•A escola cognitiva: a formação de estratégia como um processo mental.
•A escola de aprendizado: a formação de estratégia como um processo emergente.
•A escola de poder: a formação de estratégia como um processo de negociação.
•A escola cultural: a formação de estratégia como um processo coletivo.
•A escola ambiental: a formação de estratégia como um processo reativo.

c) De natureza configurativa

•A escola de configuração: a formação de estratégia como um processo de transformação.

Se escolas como design, planejamentos focalizam a estratégia como plano, a escola de posicionamento defende a estratégia como posição e a escola cultural aborda mais a estratégia como padrão.

Ressalta-se que este trabalho defende as idéias da escola de posicionamento (MINTZBERG, 2000), onde a formação de estratégia é um processo analítico. A escola de posicionamento afirma que poucas estratégias-chave – como posições no mercado – são desejáveis, em uma determinada indústria: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros. O modelo de Michael Porter (1980) identifica cinco forças no ambiente de uma organização que

influenciam a concorrência: Ameaça de Novos Entrantes, Poder de Barganha dos Fornecedores da Empresa, Poder de Barganha dos Clientes da Empresa, Ameaça de Produtos Substitutos e Intensidade da Rivalidade entre Empresas Concorrentes. Em seu livro de 1985, Michael Porter introduziu uma estrutura que chamou de cadeia de valor. Ela sugere que uma empresa pode ser desagregada em atividades de valor:

- Atividades primárias
    - Envolvidas na criação física do produto, sua venda e transferência para o comprador, e na assistência pós-venda;
- Atividades de apoio.
    - São as atividades que sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos, e demais funções no âmbito da empresa.

Em artigo na Harvard Business Review em 1996, intitulado "O que é estratégia?", Michael Porter enfatizou a importância da estratégia, ressaltando que eficiência operacional não é estratégia, estratégia competitiva é sobre ser diferente, posicionamentos estratégicos podem ser baseados em necessidades dos consumidores e, necessitam escolha e proteção. No seu artigo de 2001, Estratégia e a Internet, Michael Porter retorna aos fundamentos, no caso o modelo das cinco forças, e analisa como a Internet influencia a estrutura da indústria. MINTZBERG (2000) considera que a escola de posicionamento abriu enormes avenidas as pesquisas e forneceu um poderoso conjunto de conceitos à prática.

O primeiro passo para a formulação da estratégia (HAX e MAJLUF, 1984) do negócio é definição de sua missão. Missão é compreendida pela Fundação Nacional da Qualidade como a

razão de ser de uma organização, as necessidades sociais que ela atende e seu foco fundamental de atividades.

Por outro lado, no estudo "Feitas para Durar", de 1994, James Collins e Jerry L. Porras explicam como transformar uma empresa em uma organização excelente, e articulam uma visão da organização (Figura 16).

Por exemplo, os valores essências da Walt Disney são os seguintes:

- Não ao cinismo
- Alimentar e promulgar de alguma forma os valores americanos
- Criatividade, sonhos e imaginação
- Atenção fanática para a consistência e os detalhes
- Preservação e controle da magia Disney

O propósito essencial é a razão de ser de uma empresa. Por exemplo:

- McKinsey: "Ajudar empresas líderes e governos a terem mais sucesso".
- Nike: "Experimentar a emoção da competição, vitória e derrota dos concorrentes".
- Wal-Mart: "Dar a pessoas comuns a chance de comprar as mesmas coisas que pessoas ricas".
- Walt Disney: "Fazer as pessoas felizes".

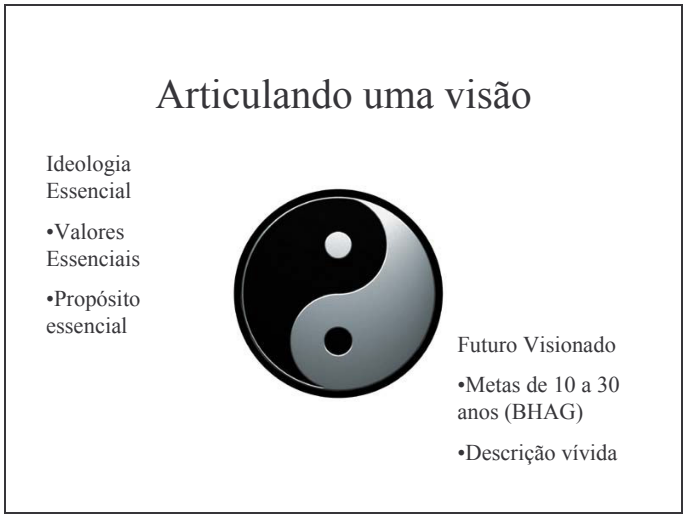


Figura 16: "Feitas para Durar"

Fonte: Collins e Porras (1994)

Uma empresa disposta a captar uma fatia substancial dos lucros resultantes das oportunidades de amanhã precisa conhecer hoje as competências essenciais (aprendizado coletivo na organização) que precisam ser desenvolvidas no futuro. O futuro não precisa ser imaginado, precisa ser construído; daí o termo arquitetura estratégica (NADLER, GERSTEIN e SHAW, 1992). Uma competência essencial (HAMEL e PRAHALAD, 1990) é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Portanto, uma competência essencial é uma integração de habilidades: o valor percebido pelo cliente, a diferenciação entre concorrentes e a capacidade de expansão dessa competência para gerar novos serviços. A empresa deve possuir uma agenda de competências essenciais e construir uma matriz competência-produto (HAMEL e PRAHALAD, 1990):

•Identificar as competências essenciais existentes

•Definir uma agenda de aquisição de competências essenciais

•Desenvolver as competências essenciais

•Distribuir as competências essenciais

•Proteger e defender a liderança das competências essenciais

Pode-se citar alguns exemplos de competências essenciais:

- Produção enxuta da Toyota
- Logística da Wal-Mart
- Anúncios da Coca-Cola
- Habilidade da Motorola em proteger e explorar seu *portfolio* de patentes
- Heranças significativas da Intel

Para ilustrar a perenidade do pensamento de James Collins e Jerry Porras (1994), alguns dados de empresas visionárias foram atualizados na tabela 6.

Nome da Empresa	Faturamento (US$ Bi, 2004)	Valor da Marca (US$ Bi, 2004)
Citi	108,3	20,0
Disney	30,7	26,4
Ford	172,2	13,2
GE	152,4	44,1
IBM	96,3	53,8
Wal-Mart	288,2	–

Tabela 6: Feitas para durar

Fonte: Adaptado de *Fortune* e Interbrand (2005)

Por outro lado, a história da maior empresa do mundo começou há apenas 55 anos, em Bentonville, uma cidadezinha de hábitos caipiras encravada no estado americano de Arkansas. Nesse período, a Wal-Mart – maior rede varejista do mundo, maior companhia americana, mais poderosa cliente das indústrias de bens de consumo – passou de um empório a uma potência cujas vendas equivalem ao PIB da Bélgica (EXAME, 2005). Com quase 1,7 milhão de funcionários, a Wal-Mart beira inacreditáveis 300 bilhões de dólares em vendas anuais. Sua

cultura empresarial – baseada em simplicidade – não tem paralelos. Preço baixo é a essência da Wal-Mart desde que o americano Samuel Moore Walton abriu a loja que daria origem à rede, em 1950. "Sam Walton fundou esta empresa para ajudar as pessoas a economizar", afirma Craig Herkert, presidente da Wal-Mart para as Américas. "Conseguimos crescer apenas porque mantivemos essa idéia. Nossa meta não é sermos grandes, mas servir ao consumidor."

13. EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM MARKETING E ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A história do marketing, desde o início de sua prática como processo gerencial no âmbito das empresas até sua conceituação acadêmica, passando pelo debate sobre sua natureza de ciência ou não, sugere uma possível falta de convergência entre os principais estudiosos do tema (BROWN, 1995).

A prática e a teorização de marketing são consideradas fenômenos ocorridos principalmente no século XX, conforme apontam Wroe Alderson (1958), Robert Bartels (1974 e 1976), L. M. Dawson (1979), Egeria Di Nallo (1998), Celso Cláudio Grisi, José Renato Grisi e Rubens da Costa Santos (1983), Harry Walker Hepner (1955), Brian Jones e David Monieson (1990), Jean-Jacques Lambin (1993) e Roger Mason (1995 e 1999). Todavia, a concepção de marketing tem mudado ao longo do tempo, não havendo consenso sobre o que seja marketing, conforme atestam Richard Brown (1995) e Shelby D. Hunt (1991).

O marketing evoluiu através de três estágios (HUNT, 1991) de consciência (conhecimento) (TOLEDO, 1994). Os três estágios usam as categorias de consciência de Wilhelm Reich

(BROWN e FISK 1984). Esses níveis podem ser usados para descrever os eventos ao longo do século XX.

- Marketing é um assunto do negócio (comercial)

A preocupação do marketing é com vendedores, compradores, produtos e serviços econômicos. O conceito-chave é o de transação de mercado: (1) 2 partes; (2) escassez; (3) propriedade privada; (4) desejo; (5) pagamento; e (6) venda, sempre existindo um pagamento explícito.

- Pagamento não é uma condição necessária para definir o fenômeno do marketing

Museus, candidatura política, polícia, igreja e universidade são exemplos de que pagamento não é uma condição necessária para definir o fenômeno do marketing. Um produto é algo que tem valor (DAY, 1990) para alguém. Produtos sociais possuem um valor, mas não são cobrados. O conceito chave é o de transação organização-cliente.

- Orientação de marketing societal (*stakeholder engagement)*

Marketing se aplica ao relacionamento com todos os públicos da organização (KOTLER, 2000). Responsabilidade social empresarial (RSE), de acordo com o Instituto Ethos, "é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para

gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais". A RSE não se resume ao financiamento de projetos sociais no entorno imediato de empresa. Antes, é uma atitude global, que subentende relações fundamentadas na responsabilidade e na ética, em todas as suas dimensões: nas relações interpessoais dentro da própria empresa, com trabalhadores, com fornecedores, com clientes, com a comunidade em geral, com o governo e com o meio ambiente. O conceito de responsabilidade social empresarial considera que o planeta, as comunidades locais, o meio ambiente e a sobrevivência dos negócios estão todos relacionados. O International Finance Corporation (IFC), organização do Banco Mundial, em parceria com o Instituto Ethos e a empresa Sustainability (que lançou o conceito *triple bottom line*), realizaram em 2002 uma pesquisa intitulada *Criando Valor* — primeiro estudo em larga escala a analisar histórias de sucesso para a sustentabilidade em mercados emergentes, procurando ajudar as empresas a identificar oportunidades de geração de lucro a partir da sustentabilidade. Entre as conclusões, destaca-se aquela em que a motivação comercial tem levado as empresas a buscar esses objetivos de um novo desenvolvimento.

O conceito para a definição de marketing em termos de função em vez de estrutura envolve a consciência três. O conceito principal é o de transação de mercado, troca de valor entre duas partes. O marketing se preocupa especificamente em como as transações são criadas, estimuladas, facilitadas e valoradas.

Para ajudar as empresas no caminho da consciência três, o Projeto Sigma (www.projectsigma.com) considera a existência de cinco tipos de capital a serem considerados no processo de gestão. Confira, a seguir, quais são e o que representa cada um deles:

Capital	**Processos**
Natural	meio ambiente
Social	relações e estruturas sociais
Humano	pessoas
Construído	bens acumulados
Financeiro	lucros e perdas, vendas, ações, dinheiro em caixa

O historiador Eric Hobsbawn considera que o breve século XX começou efetivamente no início da Primeira Guerra Mundial, em 1914. O final dos anos 1920s viu rápida expansão econômica; os 1930s uma depressão mundial; os 1940s uma grande guerra mundial. O marketing no período entre as duas grandes guerras estava no seu primeiro nível de consciência, preocupado com as idéias de Frederick Taylor e Henri Fayol. Valor (VARGO e LUSCH, 2004) é encravado na matéria através da manufatura (agregar-valor, utilidade, valor-de-troca).

A partir da Segunda Guerra Mundial, houve uma rápida recuperação e o início de uma nova prosperidade; as empresas começam a se preocupar com o conceito de valor (VARGO e LUSCH, 2004) determinado pelo mercado; valor "encravado" deve ter utilidade (*usefullness)*. A segunda consciência do marketing surge explicitamente com o artigo do Philip Kotler em 1967, e pode ser denominada Administração de Marketing. Identificação das respostas ao ambiente de mudança que gera vantagem competitiva através da diferenciação começa a mudar o valor em uso.

O terceiro nível de consciência do marketing começa em 1972, com o lançamento de um relatório do Clube de Roma chamado *Os Limites do Crescimento*. A Organização das nações Unidas

(ONU) realizou no mesmo ano a Conferência de Estocolmo, que chamou a atenção do mundo para a gravidade da questão ambiental. Foi a primeira vez que o conceito de sustentabilidade foi empregado, ainda que relacionado exclusivamente a questões ambientais. O conceito de desenvolvimento sustentável foi formulado em 1987, no *Relatório Brundtland*. Mas foi na década de 1990 que os movimentos de sustentabilidade ganharam corpo, com o surgimento de diversas ferramentas para a gestão de empresas. A virada do milênio deu origem a outra iniciativa importante: os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, da ONU, conhecidos no Brasil como Metas do Milênio.

A partir de 1980, o marketing emerge como um processo econômico e social (VARGO e LUSCH, 2004):

- Orientação para o mercado (KOHLI e JAWORSKI 1990; NARVER e SLATER 1990)
- Marketing de Serviço (GRÖNROOS 1984; ZEITHAML, PARASUNAMAN e BERRY 1985)
- Marketing de Relacionamento (GUMMESSON 1994, 2002)
- Gerênciamento da Qualidade (PARASUNAMAN, ZEITHAML e BERRY 1998)
- Valor e administração da cadeia de suprimentos (DAY 1999; e VENKATRAMAN 1998)
- Marketing de Rede (GUMMESSON 2005; BARABÁSI 2003; ARTHUR 1996)

- Orientação de marketing holístico

Philip Kotler e Kevin Lane Keller (2005) apresentaram a orientação de marketing holístico, que possui quatro dimensões: marketing de relacionamento, marketing interno, marketing integrado e marketing de responsabilidade social. A orientação de marketing holístico pode ser considerada o quarto estágio de conhecimento do marketing.

Stephen Vargo e Robert Lusch (2004) iluminam a evolução do marketing em direção a uma nova lógica dominante. Brevemente, o marketing se moveu de uma visão dominante de bens, em que saídas tangíveis e transações discretas eram centrais, para uma visão dominante de serviço, na qual intangibilidade, processos de troca e relacionamentos são o centro. As premissas fundamentais da nova lógica para o marketing (VARGO e LUSCH, 2004) são: (1) habilidades e conhecimento são as unidades fundamentais de troca, (2) troca indireta maquia a unidade fundamental de troca, (3) bens são mecanismos de distribuição para a provisão de serviços, (4) conhecimento é a fonte fundamental de vantagem competitiva, (5) todas as economias são economias de serviço, (6) o consumidor é sempre um co-produtor, (7) o empreendimento pode apenas fazer proposições de valor, e (8) uma visão centrada em serviço é orientada ao consumidor e relacional.

Este trabalho contempla a filosofia da orientação holística, sob a perspectiva do marketing de rede e os públicos de interesse (metáfora da rede), o qual é orientado a serviço, orientada ao consumidor, focado em relacionamento, e baseada em conhecimento. Ele posiciona o marketing, uma vez visto como função de suporte, no centro da estratégia competitiva. Para Shelby D. Hunt (AMA, s.d., p. 10-12), no campo do marketing, o importante é uma emulação entre vários

paradigmas, no que é apoiado pelas idéias de Thomas Kuhn (1962). A definição conceitual da orientação de marketing de rede é precisa o bastante apenas para permitir o debate intelectual – ou seja, cada um dos participantes deve compreender o que o outro interlocutor está dizendo. Portanto, a orientação de marketing de rede pode ser considerada um marco evolutivo do conhecimento do marketing.

Por outro lado, para entender administração de marketing, faz-se necessário entender planejamento estratégico nos seus quatro níveis organizacionais, ou seja, corporativo, de divisão, de unidade de negócio (SBU – *strategic business unity*) e de produto (KOTLER, 1997). Pode-se comparar a evolução do pensamento estratégico com a evolução do marketing (HAX e MAJLUF, 1991):

1. Orçamento e Controle Financeiro

Fatores Responsáveis

- Crescimento do número de atividades da empresa
- Necessidade de resposta às pressões por melhor gerenciamento do fluxo de caixa, mais eficiência e redução de custos
- Existência de um sistema contábil

Características

- Eficiente utilização dos recursos financeiros
- Modelo burocrático-funcional, com ênfase nas responsabilidades funcionais
- Número limitado de variáveis de decisão
- Horizonte de planejamento de curto prazo (ano)

Avanço

- Criação de ferramentas mais eficientes de monitoramento de atividades e alcance de resultados
- Sistema de controle mais centrado em resultados do que em tarefas (eficácia)

Limitações

- Visão de curto prazo. Pode comprometer o desenvolvimento de projetos de longa maturação e maior nível de complexidade

2. Planejamento a longo prazo (LP)

Fatores Responsáveis

- Crescimento da demanda, dos negócios e conseqüente necessidade de estudar o horizonte de planejamento para adequar a capacidade produtiva
- Preocupação em buscar recursos a LP para financiar a exportações
- Outras pressões ambientais (concorrência direta)

Características

- Projeções de tendências ambientais para cenários relativamente estáveis
- Predominância das considerações de longo prazo
- Previsão de vendas como ponto de partida e consolidação em plano financeiro
- Utilização dos conceitos de *payback* e fluxo de caixa descontado

Avanços

- Incorporação de técnicas de análise de investimento e avaliação econômica do desempenho
- Gestão do caixa com ênfase em investimento de LP.

Limitações

- Planejamento a partir da previsão de vendas e não do mercado destacando a seqüência:
    i. Previsão → plano e não plano → previsão

- Não oferece respostas a ambientes dinâmicos, turbulentos e competitivos

3. Planejamento Estratégico de Negócios

Fatores responsáveis

- Demanda com taxas de crescimento menores, superoferta de produtos
- Aumento do número de empresas e de conglomerados verticalizados
- Surgimento de unidades diversificadas
- Necessidade de planejamento de LP com vários níveis

Características

- Planejamento centrado na SBU
- Autonomia da SBU
- Busca de melhor eficiência na alocação de recursos
- Ponto de partida do planejamento: missão – orçamento – SBU

Avanço

- Introdução do conceito de segmentação de negócio
- Evolução do conceito de estratégia competitiva
- Avaliação do *portfolio* como ponto de partida para alocação de recursos na SBU (matriz de crescimento-participação do BCG[4], matriz de atratividade do mercado e posição de negócio GE-McKinsey[5])

Segundo Bruce Henderson, homem que construiu o BCG, para ter sucesso, uma empresa precisa ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações de mercado. A composição deste *portfólio* é uma função do equilíbrio entre fluxos de caixa.

[4] De autoria do Boston Consulting Group, a Matriz de crescimento-participação BCG é um instrumento analítico de apoio à tomada de decisões estratégicas, relativas ao portfólio de negócios ou produtos.
[5] Corresponde à aplicação do conceito da matriz de participação e crescimento as SBUs.

Produtos de alto crescimento exigem injeções de dinheiro para crescer. Produtos de baixo crescimento devem gerar excesso de caixa. Ambos são necessários simultaneamente (MINTZBERG, 2000).

Limitações

- Comprometimento do efeito sinérgico
- Possibilidade de divergência e conflitos entre os planos da SBU
- Ênfase excessiva no *market share* na relação direta competitividade-lucratividade

4. Planejamento Estratégico Corporativo

Fatores Responsáveis

- Aumento da competição: escopo de mercado, geográfico e de produto
- Problemas decorrentes da excessiva descentralização e autonomia das SBU
- surgimento de novas tecnologias de produto, processo e equipamentos
- Novas entidades e forças presentes e mudanças nos ambientes de negócio

Características

- Planejamento estratégico voltado para a gestão de *portfolio* e alocação de recursos
- Ênfase na definição da visão de negócio
- Busca pela consolidação das estratégias de negócios e funcionais. Vários níveis de orçamento e controle, mediante integração de estratégias e programas de ação.

Avanços

- Novos conceitos introduzidos: ciclo de vida dos negócios, cadeia de valor, curva de experiência, PIMS (*profit impact of marketing strategies*), processo de planejamento como ferramenta educativa.
- Melhor equacionamento entre estratégias de crescimento e competitivas
- Busca da efetividade das atividades-fim e das atividades-meio.

Limitações

- Risco de excessiva burocratização, formalismo e inflexibilidade
- Risco de ficar centrado no processo em detrimento do resultado
- Descompasso entre os sistemas gerenciais estratégicos (SIG, SP, SO, SMR, SC)

5. Administração Estratégica

Fatores Responsáveis

- Necessidade de integração entre os sistemas administrativos (estratégico e operacional) e de conseqüência entre infra-estrutura gerencial e cultural
    i. Era de incertezas e contrastes
    ii. Ambiente de turbulência, descontinuidade e exponencialidade
    iii. Necessidade de prevalência do pensamento estratégico sobre o planejamento

Características

- Desenvolvimento de valores e crenças corporativas, habilidades gerenciais, competências, responsabilidades organizacionais e sistemas administrativos interligando as decisões estratégicas e operacionais, em todos os níveis.

Avanços

- Integração entre planejamento e outras funções
- Gestão em tempo real
- Pensamento estratégico prevalece sobre o processo de planejamento per si

Limitações

- Hiato entre as propostas e a capacidade de implantação.
- Impedimento de ordem cultural e de modelo de gestão

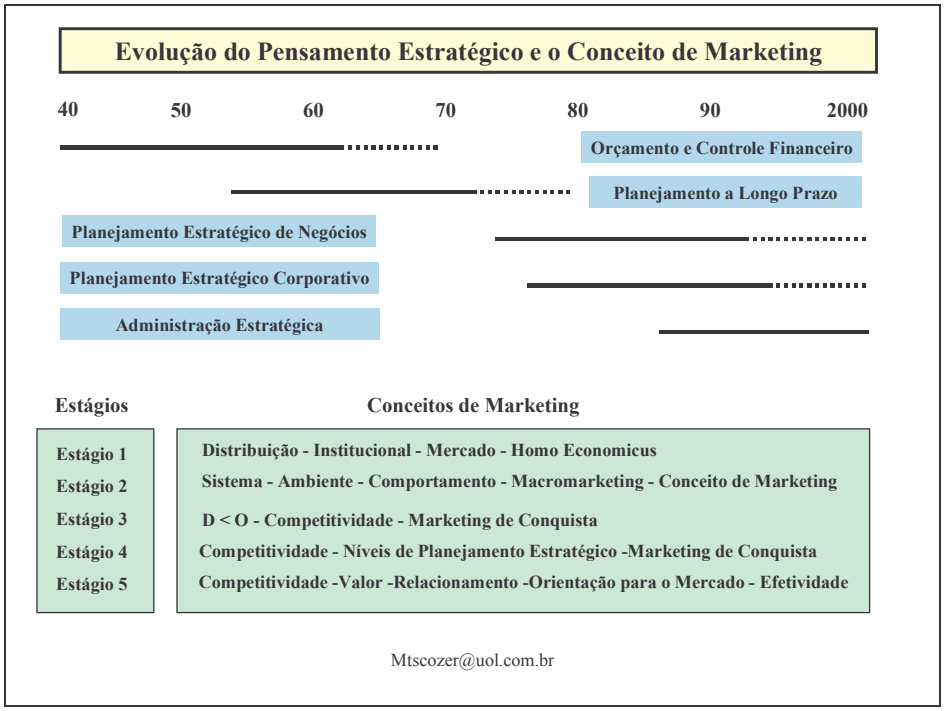


Figura 17: Toledo (material de acesso restrito)

Embora o campo da administração estratégica tenha-se desenvolvido em muitas direções diferentes, a maior parte dos livros-texto padrão continua a usar o modelo SWOT – a avaliação dos pontos fortes (*Strenghts)* e dos pontos fracos (*Weakness)* da organização à luz das Oportunidades (*Opportunities)* e das Ameaças *(Threats)* em seu ambiente - como sua peça central (MINTZBERG, 2000).

No final da década de 1980, é possível distinguir uma nova fase do pensamento em marketing, decorrente principalmente das novas condições impostas pelo ambiente competitivo, a orientação para mercado (KOHLI e JAWORSKI, 1990 e 1993; NARVER e SLATER, 1993), que traz consigo desdobramentos conceituais significativos, como marketing de relacionamento (DI NALLO, 1998; GUMMESSON, 1999; GRÖNROSS, 1996; RIBEIRO, SALIBY & GRISI, 1999 e VAVRA, 1992) e inteligência competitiva (SLATER e NARVER, 2000).

Contudo, o trabalho de Michael Porter (1985) é tão influente que cria mitos (Figura 18). Arnoldo C. Hax (2001) sugere que o complementador seria uma sexta força no modelo de Porter (1985). A dificuldade de implementação da estratégia pode ser um sinal de que os enfoques aceitos para formulação de estratégia não sejam tão bons quanto se pensa (FOWLER, 2003),

Figura 18: Marcas e o Modelo Delta

Fonte: adaptado de Clancy e Schulman (1994)

14. Marketing Estratégico e Orientação para Mercado

De acordo com Jean-Jacques Lambin (2000), no âmbito estratégico, ou seja, num contexto de estratégia competitiva e no nível de uma unidade estratégica de negócios, o marketing assenta suas bases na escolha do binômio produto-mercado, a ser explorado prioritariamente, e na previsão da demanda global em cada binômio considerado. Lambin argumenta que a lógica do marketing estratégico converge para aquela que preside os postulados da estratégia competitiva.

Isso significa que, para uma empresa manter-se e crescer de forma consistente e sustentável, ela precisa desenvolver vantagens competitivas a partir da oferta de valor superior, o qual deve ser interpretado à luz da visão do cliente, prioritariamente à visão interna da empresa. Assim é que, enquanto a visão interna da empresa contempla os atributos do produto, predominantemente sob o aspecto funcional, a visão do cliente destaca principalmente os benefícios funcionais e psicológicos esperados com a aquisição e uso do produto. As duas visões podem não convergir.

Sob a perspectiva de marketing estratégico, o valor pode ser entendido como a relação entre os benefícios e os custos percebidos pelo cliente em uma relação de troca (DAY, 2001). Para compreender a real extensão da avaliação do valor percebido, em conformidade com a ótica do cliente, é necessário adotar uma filosofia de ação gerencial inspirada no que Ajay K. Kohli e Bernard J. Jaworski (1990) chamam de orientação para mercado. Nesse contexto, a geração de valor para o cliente servirá de guia para direcionar a visão da empresa no delineamento do ambiente competitivo.

Na proposta de Kohli e Jaworski (1990), a orientação para mercado requer o desenvolvimento de um conjunto de atividades em três etapas. A primeira etapa – geração de inteligência – diz respeito à busca de conhecimento sobre o mercado e a concorrência; a segunda etapa está voltada para a disseminação e a integração do conhecimento entre as várias áreas da organização; a terceira etapa prende-se à resposta da empresa, ou seja, à implantação de ações que visem à proposição de um valor superior e à conquista e manutenção de vantagem competitiva. Kohli e Jaworski (1990) indicam a lucratividade no longo prazo como uma conseqüência recorrente e um objetivo da orientação para mercado.

John C.Narver e Stanley F Slater (1990) propõem um modelo de orientação para mercado no qual se integram três comportamentos (filosofias, culturas) e dois critérios de decisão. Os três comportamentos são orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional; os critérios de decisão são lucratividade e foco no longo prazo.

O marketing estratégico e a filosofia de orientação para mercado desempenham um papel central no processo de gestão competitiva. O marketing estratégico é, ao mesmo tempo, uma atividade mental e um processo administrativo de análise de oportunidades de mercado, seleção dos mercados-alvo, posicionamento da oferta, e desenvolvimento do composto de marketing (LAMBIN, 2000). A Figura 19 sugere uma perspectiva panorâmica do sistema de marketing estratégico.

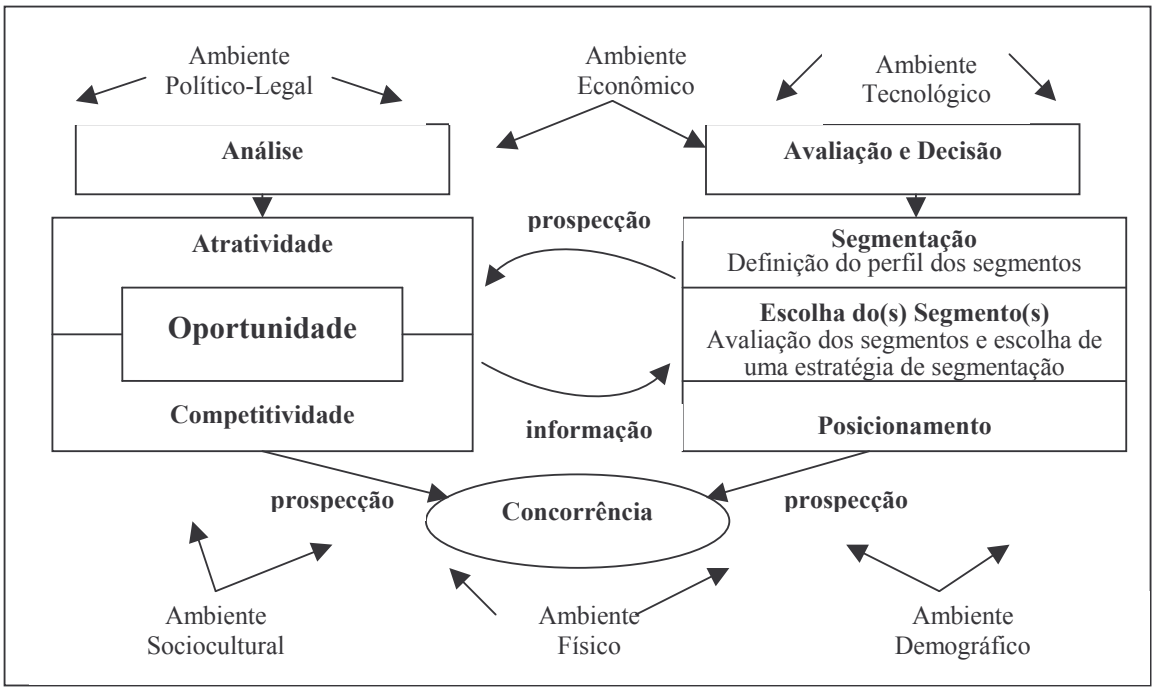


Figura 19 – Sistema de marketing estratégico de uma organização
Fonte: Cozer e Toledo (2005)

O primeiro componente se refere à identificação e à análise das oportunidades de mercado. A identificação é feita mediante o exame do grau de atratividade dos diferentes segmentos em que

se divide o mercado total, cotejado com a posição competitiva da empresa em cada um dos segmentos. O segundo componente refere-se ao processo decisório de marketing, o qual se desenvolve em três etapas (TOLEDO, 1994). A primeira trata da avaliação dos segmentos identificados; a segunda refere-se à escolha de uma estratégia de segmentação e dos segmentos que a empresa elegerá como alvo de sua ação prioritária; a terceira volta-se para o posicionamento de marketing em cada segmento escolhido.

Há três alternativas estratégicas de segmentação de mercado. A primeira refere-se à decisão da empresa de cobertura total de mercado, situação em que ela poderá optar por uma proposta de marketing indiferenciado, mediante um composto de marketing padronizado, ou por uma proposta de marketing diferenciado, com a proposição de um composto de marketing diferente para cada segmento. A segunda alternativa é a de cobertura parcial de mercado, denominada marketing concentrado.

No Quadro 3, faz-se um paralelo entre as estratégias alternativas de segmentação de mercado e as conhecidas estratégias competitivas idealizadas por Porter.

Estratégias Competitivas (Porter)	Estratégias de Segmentação
	Cobertura Total de Mercado
Liderança de Custo	Marketing Indiferenciado
Diferenciação	Marketing Diferenciado
	Cobertura Parcial de Mercado
Foco	Marketing Concentrado

Quadro 3 – Estratégias competitivas e estratégias de segmentação
Fonte: Cozer e Toledo (2005)

O posicionamento de marketing é a etapa que se segue à definição de uma estratégia de segmentação de mercado, a partir da qual a empresa estará apta para planejar e implantar o composto de marketing (TOLEDO, 1994).

15. INTERAÇÃO COM CLIENTES NA ECONOMIA DIGITAL

A interação com o cliente é essencial na economia digital, um ambiente caracterizado por condições de intensa variabilidade e acelerada rapidez de processamento e disseminação da informação. Considerando tal aspecto, pretende-se abordar, nesta seção, dois elementos: o foco no cliente no ambiente de compra *on-line* e o foco no cliente no âmbito do modelo de interação.

15.1. Foco no Cliente no Ambiente de Compra *On-Line*

Uma característica inerente ao ambiente de compra *on-line* é a possibilidade de os vendedores criarem *interfaces* de venda que incluam "feições" altamente interativas. Para Gerald Häubl e Valerie Trifts (1998), uma forma desejável de interatividade, segundo a perspectiva do cliente, é a implantação de ferramentas sofisticadas, na ótica da engenharia de software, projetadas para ajudar os compradores em sua decisão, personalizando o ambiente eletrônico de compra para atender suas preferências individuais. Uma figura presente nesse processo é o agente de recomendação (RA – *recommendation agent*-). Trata-se de um elemento auxiliar de tomada de decisão interativa, cabendo a ele assistir o consumidor no exame inicial das alternativas disponíveis na loja *on-line* e "recomendar"-lhe um conjunto possível de produtos atraentes. Um tipo de RA é o conselheiro *on-line*, o qual permite que se desenvolva confiança recíproca no relacionamento com clientes. Em mercados eletrônicos, a confiança pode ser algo relevante, pela separação de espaço e tempo entre compradores e vendedores (BRYNJOLFSSON e SMITH,

1999). Glen L. Urban e Fareena Sultan (1999) lembram que os conselheiros sugerem alternativas que os clientes não teriam considerado, pois podem dar a eles mais informações e com melhor qualidade. Uma estratégia alicerçada em confiança pode levar ao desenvolvimento de novos produtos baseados nas necessidades dos clientes, as quais podem emergir de pesquisas com consumidores conectados.

A modularidade é outra característica a ser considerada. Trata-se de um conceito maduro na engenharia de software, mas relativamente recente na indústria baseada na economia tradicional. Modularidade no projeto significa desmembrar um novo produto em subsistemas, ou módulos, permitindo separar o projeto e o teste de cada módulo. É uma abordagem voltada para organizar eficientemente produtos e processos complexos. Um exemplo emblemático é o consórcio modular da VW Caminhões, em Resende, RJ.

O requisito funcional dessa abordagem reside em dividir o produto em duas modalidades de projeto. A informação tem que ser partida em regras visíveis de projeto e parâmetros ocultos de projeto (BALDWIN e CLARK, 1997). As regras visíveis de projeto (*hardware* e *software*) são as formas como os módulos interagem uns com os outros. Parâmetros ocultos de projeto representam o funcionamento interno de cada módulo. Cada equipe de desenvolvimento possui plena flexibilidade para escolher seus parâmetros ocultos.

Outra característica pertinente são as redes de afiliados (a Amazon.com possui mais de 260.000 afiliados). Elas são o primeiro passo para a implantação de "roteadores" eletrônicos, os quais podem oferecer uma gama de serviços eletrônicos terceirizados. Decidir onde e como alcançar o casamento e o alinhamento de processos internos de negócio com roteadores externos de atividade de mercado eletrônico será o passo seguinte.

Um quarto elemento são os *banners,* que constituem capacidades de marketing direto. Cada *banner* traz consigo um identificador único, permitindo que o *site* rastreie sua efetividade para gerar tráfego. Sua simplicidade o torna um experimento de baixo custo e fácil de operar. Cada passo de uma cadeia de anúncio na *web* pode ser avaliado em um comportamento de compra (HANSON, 1999).

Outro conceito importante é o da personalização (ou "customização"), uma forma especial de diferenciação de produto, transformando-o numa solução especializada individualizada. Pode ser uma forma de assistente de seleção, mas nunca produtos "customizados" para um indivíduo específico. A personalização em massa tem emergido por uma combinação de informações em nível individual e manufatura flexível. Personalizar a partir de informações exatas, oportunas e relevantes sobre os consumidores é o desafio.

A personalização *on-line* pode ser entendida em duas dimensões (HANSON, 1999). A primeira é a representação, ou seja, a maneira como um produto ou serviço é configurado para o consumidor, criando um laço entre o ele e o "empacotamento" (pacote de benefícios), o posicionamento e o imaginário usado para descrever o produto. A segunda dimensão refere-se aos atributos do produto, por meio dos quais podem ser criadas funcionalidades únicas, atendendo preferências específicas ou atingindo todo o comportamento de um indivíduo. Nesse caso, muda-se a especificação do produto, e não apenas a informação conectada ao indivíduo.

Destaque-se, ainda, a figura do agente, que, na metáfora da rede, é tudo aquilo que pode ser visto como percebendo o ambiente, por meio de sensores, e agindo nesse ambiente mediante

“efetuadores” (RUSSEL e NORVIG, 1995). Os agentes em *softwares* ajudam a automatizar uma grande variedade de tarefas, incluindo as de compra e venda de produtos pela internet. Eles diferem dos *softwares* tradicionais por serem personalizáveis e semi-autônomos, e por rodarem continuamente.

15.2. Foco no Cliente e Aprisionamento

Existem diversas visões de virtualidade, times virtuais (Hammer 1993), organizações virtuais (Davidow 1992), virtualidade associada com virtuosidade e essencialismo (Cano 1998), que seriam, de alguma forma, determinísticas em sua natureza (Barret 1999). Não chegaremos ao refinamento de analisar questões quanto a restrições de espaço e tempo, bem como de mudanças na identidade pessoal provocadas pela virtualidade, retratadas por Barret (1999). Organizar-se virtualmente (Venkatraman 1998) seria outra visão da virtualidade.

Segundo Venkatraman (1998) , os correntes modelos de estrutura organizacional são inadequados para porem-se de frente aos desafios da era da informação. Desenvolve-se a lógica de organizar-se virtualmente, colocando a TI no centro. O desafio, seria garantir consistência interna entre os três vetores do seu modelo, clientes, ativos e pessoas, e construir um benchmark de virtualidade relativa aos competidores e referentes as companhias no mercado.

Na visão de Rayport (1994), existiriam duas cadeias de valor em paralelo, uma real e outra virtual. O pesquisador prefere continuar trabalhando com a noção de cadeia de valor de Porter (1985), contudo, diferenciando ações online, de ações offline. Com ações online, elementos do planejamento estratégico para divulgação e melhoria do site da organização, estas, podem alcançar um grande público a um baixo custo. Os clientes teriam, por exemplo, a possibilidade de visitar o site da organização em um horário de sua conviniência, ou indicar o site para novos

usuários em troca de prêmios. Por outro lado, a organização tem que criar uma cultura de email muito forte, provendo um suporte ao cliente 24 horas por dia, 7 dias por semana, respondendo os e-mails imediatamente.

Redes eletrônicas, combinadas com poderosos PCs, estão possibilitando empresas se comunicarem e trocarem dados de forma mais rápida e barata que nunca antes. Hagel (1999) propõe repensar a organização tradicional dividindo-a em três negócios diferentes: 1) Gerenciamento de relacionamento com clientes; 2) Inovação de produtos e serviços e 3) Infraestrutura, pois diferem em termos de rentabilidade, cultura e competição.

Desta forma, ainda segundo Hagel (1999), caem os muros das organizações tradicionais, surgindo um novo papel, o infomediário: uma empresa cuja rica loja de informações de clientes permite controlar o fluxo de comércio na Internet.

Vale a pena ressaltar que o termo interatividade aponta para duas características de comunicação: a capacidade de dirigir-se a um indivíduo e a capacidade de lembrar-se das respostas que ele deu e reuni-las. As duas características determinam uma terceira: a capacidade de dirigir-se ao indivíduo novamente, levando em consideração suas respostas únicas. É dessa forma que se constrói um diálogo (DEIGHTON, 1996).

Um exemplo de foco no cliente (no ambiente de economia digital, com órbita em torno da comunicação via internet) é sugerido pelo **modelo de interação** (COZER, 2003), cujos elementos estão descritos de forma esquemática no Quadro 4. A contribuição mais significativa do modelo de interação repousa na operacionalização do conceito de personalização dinâmica, o

qual se fundamenta em três princípios: modularidade, inteligência e organização (VENKATRAMAN, 1998). Em decorrência da contínua troca de informação com o cliente, a inteligência permite que se criem produtos e processos usando módulos mais ajustados às necessidades do usuário, princípio que pode ser operacionalizado pela pesquisa em inteligência artificial. A personalização dinâmica de produtos e serviços, contudo, requer uma organização fundamentalmente comprometida com uma nova forma de operar, a qual se sustenta na filosofia de ação que inspira o conceito de organização orientada para mercado.

Como em qualquer outra rede de comunicações, a essência da internet repousa em estabelecer e reforçar conexões entre pessoas. Adaptando-se à cultura da internet, e proporcionando aos usuários a interação entre si e com elas próprias, as empresas conseguirão construir novos e profundos relacionamentos com seus clientes.

Interação com Clientes	Estágio	Local Alvo	Grupo	Variáveis	Referência Bibliográfica
	Experiência remota de produtos e serviços	Unidades-tarefa	Produtos experienciáveis	Catálogos eletrônicos	Venkatraman 1998
	Customização dinâmica de produtos e serviços	Organização	Modularidade	Regras visíveis de projeto	Baldwin, 1997
				Parâmetros escondidos de projeto	
			Inteligência artificial	Sistemas de Recomendação	Guttman, 1999
				Interface com usuário	
				Mecanismos de negociação	
			Organização voltada para o mercado	Geração de inteligência	Kohli, 1990
				Disseminação de inteligência	
				Resposta ao mercado	
	Comunidades de clientes	Inter-organização	Comunidades virtuais	Foco distinto	Hagel, 1996
				Capacidade de colocar conteúdo para acesso de uma comunidade maior	
				Apreciação do conteúdo gerado por membros da comunidade	

Quadro 4: Modelo de interação

Fonte: Cozer (2003)

Por outro lado, um exemplo de aprisionamento (*lock-in*) é o modelo de Raphael Amit e Christoph Zott (2001), em que os autores, depois de realizarem uma pesquisa empírica com 59 organizações que possuíam pelo menos 10% das transações que geravam seu faturamento executadas pela internet, relatam quatro fontes de criação de valor (Figura 20): eficiência, novidade, complementaridade e aprisionamento.

Figura 20: Fontes de criação de valor em *e-business*

Fonte: adaptado de Amit e Zott (2001)

16. Proposta de Análise que Caracteriza o Modelo Delta

O Modelo Delta integra elementos presentes na literatura – rede de valor e rede de relacionamentos –, representa uma evolução dos modelos de competição e posiciona o marketing inserido na gestão integrada das redes formadas pela organização vendedora, o mercado e a sociedade.

Para as organizações que criam valor pelo relacionamento com os consumidores existe a **rede de valor** (*value network).* A rede de valor (Figura 19) utiliza uma determinada tecnologia para interligar consumidores que são ou gostariam de ser interdependentes. É o caso das companhias telefônicas ou de seguros. A denominação "rede" justifica-se nesse caso porque um determinante fundamental do valor oferecido é a rede de consumidores interligados, ou seja, quem pode comunicar-se com quem. Donna L. Hoffman e Thomas P. Novak (1996) identificaram a questão da comunicação muitos-para-muitos, nos ambientes hipermídia mediados por computador, ressaltando o papel do marketing,

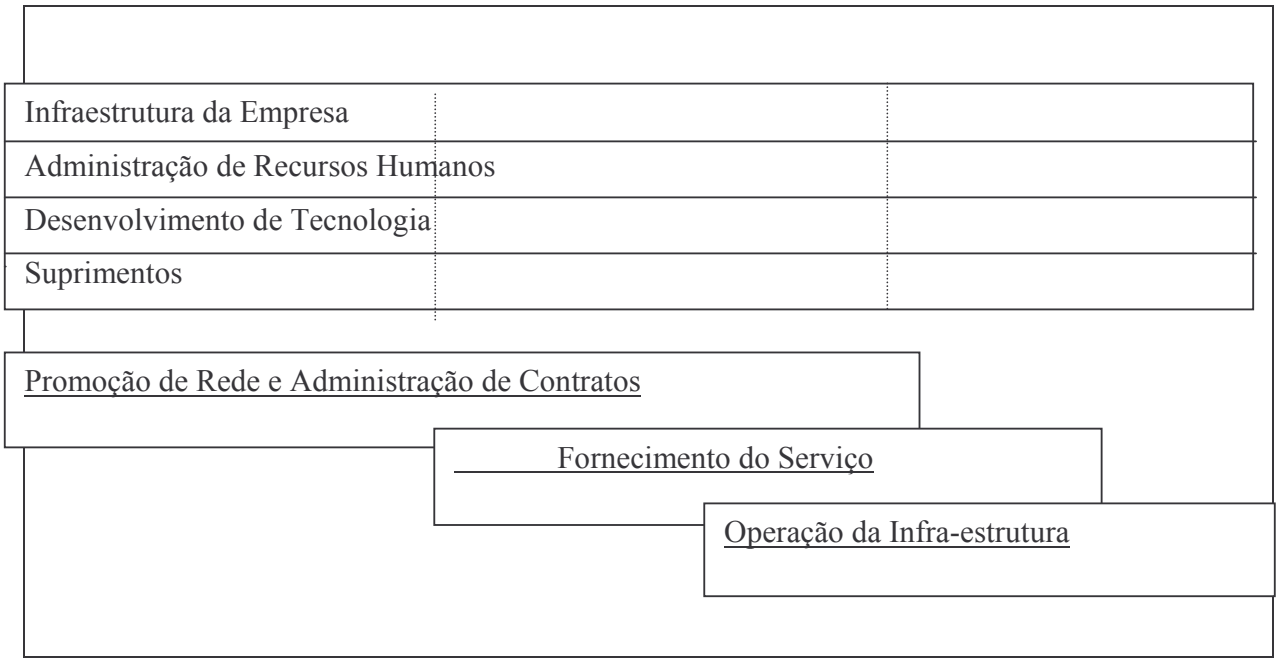


Figura 21 – A rede de valor

Fonte: Stabell e Fjelstadt, (1998)

Em seu modelo de competição orientado para o mercado, George Day (2000) inclui a capacidade de relacionamento como elemento-chave para a competição. Entretanto, embora fundamentais, os relacionamentos apenas de mercado não bastam. Para ser realmente competitiva em um ambiente de economia digital, a organização deverá praticar o marketing de relacionamento, definido por Evert Gummesson (1999), da seguinte forma:

- Marketing de relacionamento é o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos.
- CRM (*customer relationship management*) são os valores e estratégias do marketing de relacionamento transformados em aplicações práticas.
- Rede é um grupo de relacionamento que pode se transformar em modelo extremamente complexo.

Gummesson inclui em seu conceito de relacionamento total trinta relacionamentos e os agrupa em quatro tipos. Os dois primeiros tipos são relacionamentos de mercado e os outros dois são relacionamentos não de mercado, mas que influenciam os dois primeiros.

As 30 formas de relacionamentos do marketing de relacionamento:

- Relacionamentos clássicos de mercado
  - A relação entre o fornecedor e o cliente
  - O drama do triângulo consumidor–fornecedor–competidor
  - Canais de distribuição
- Relacionamentos especiais de mercado

– Interação durante o encontro de serviço ou o consumidor como membro de um programa de fidelidade

• Relações via profissionais de marketing em turno integral e via profissionais de marketing em meio turno • O encontro de serviço – interação entre consumidores e provedores de serviço • O consumidor multifacetado e o fornecedor multifacetado • A relação com o consumidor do consumidor • O relacionamento próximo contra o relacionamento distante • A relação com o cliente insatisfeito • O relacionamento do monopólio: o consumidor ou o fornecedor como prisioneiro • O consumidor como "membro" • O relacionamento eletrônico • Relacionamentos parassociais – relações com marcas e objetos • O relacionamento não-comercial • O relacionamento verde • O relacionamento baseado na lei • A rede criminal

- Megarrelacionamentos

  – Referem-se à economia e à sociedade em geral

• Redes sociais e pessoais • Megamarketing – o "cliente" real nem sempre é encontrado no mercado (opinião pública e poder político) • Alianças que mudam os mecanismos de mercado • O relacionamento do conhecimento • Megaalianças que mudam as condições básicas para o marketing • O relacionamento com a mídia de massa

- Nanorelacionamentos

  – Relacionamento dentro de uma organização

Os mecanismos de mercado são trazidos para dentro da companhia • Relacionamento com o consumidor interno • A orientação para a qualidade e o consumidor: a relação entre o gerenciamento de operações e o marketing • Marketing interno: os relacionamentos com o mercado de funcionários • A relação matricial bidimensional • A relação com os provedores externos de serviços de marketing • A relação entre o financiador e o proprietário

Segundo Evert Gummesson, o Marketing de Relacionamento Total surgiu da evolução e convergência de quatro correntes: o marketing tradicional e os 4P's, o marketing de serviços, o marketing *business to business* e a Qualidade Total e seus conceitos aplicam-se a todas as

situações de marketing. Ao trabalhar com o Marketing de Relacionamento, as 30 formas de relacionamentos (GUMMESSON, 2005) são uma perspectiva de marketing na metáfora da rede. As organizações exploram o relacionamento total e fazem experiências regulares focalizando tendências ambientais emergentes, conscientes de que as maiores oportunidades de diferenciação decorrem de necessidades e desejos ainda não claramente manifestados. Como são boas gestoras do conhecimento, tanto tácito como explícito, conseguem responder rapidamente às mudanças de mercado e mudanças tecnológicas, aproveitando oportunidades e superando ameaças que o ambiente hipercompetitivo apresenta. Não têm uma única vantagem competitiva sustentável, mas desenvolvem continuamente novas formas de vantagem, mantendo-se à frente dos concorrentes pela inovação de valor (AMIGO, 2003).

Finalmente, as organizações que adotam o modelo de competição para o ambiente competitivo (AMIGO, 2003) avaliam seu desempenho não só por aspectos financeiros, mas considerando também as perspectivas do cliente, da operação e da aprendizagem/inovação em um modelo tipo "escore balanceado" (BSC). Estão assim ao mesmo tempo focalizando os resultados operacionais de curto/médio prazos (aspectos financeiros e operacionais) e os resultados estratégicos de longo prazo (relacionamento com clientes e aprendizagem/inovação). Os indicadores financeiros e não financeiros que utilizam não se limitam a analisar o passado, mas derivam da estratégia específica do negócio, oferecendo aos gestores um quadro que vincula a visão e estratégia do negócio com o desempenho.

Pode-se caracterizar os modelos de competição a partir de uma série de aspectos culturais, estratégicos e operacionais tirados da teoria e reunidos (Quadro 5) por Ricardo Jesus Román Amigo (2003).

Comparando-se mais diretamente o modelo de competição com orientação para o mercado e o modelo de competição com orientação inovadora, têm-se diferenças (AMIGO, 2003) em algumas dimensões:

a) Cultura
b) Configuração
c) Conhecimento

Enquanto a organização orientada para o mercado procura criar uma base de conhecimento explícito compartilhado sobre clientes, concorrentes e canais, mediante aprendizagem de ciclo simples, a organização com orientação inovadora procura criar conhecimento tácito e explícito com base em aprendizagem de ciclo simples e duplo sobre clientes, concorrentes e ambiente.

d) Sensibilidade de Mercado
e) Relacionamento

A organização com orientação para o mercado procura criar relações próximas e colaborativas com clientes, fornecedores e distribuidores. A organização com orientação inovadora busca o relacionamento total, incluindo não só o mercado, mas também toda a cadeia de suprimentos, os colaboradores internos e o macro-ambiente.

f) Pensamento Estratégico

Enquanto a organização com orientação para o mercado desenvolve sua estratégia com foco externo, buscando novas formas de obtenção de vantagens competitivas e pratica o planejamento adaptativo, a organização com orientação inovadora procura antecipar-se ao mercado, buscando novas oportunidades de fazer ofertas com características únicas com a utilização de times de planejamento.

g) Controle

Aspecto	Orientação			
	Interna	Valor do Cliente	Mercado	Inovadora
Foco	Produto/ operação	Cliente	Cliente/concorrente	Cliente/concorrente/ ambiente
Objetivo	Lucro por produto	Aumento do faturamento por cliente	Máxima qualidade percebida em clientes alvo	Oferta com características únicas
Relacionamento	Não	Com clientes	Com clientes e ambiente	Total
Incentivo	Financeiro/ operacional	Resultado por cliente	Participação de mercado	Desenvolvimento de mercado
Informação	Apenas interna	Atividades de valor do cliente Visão integrada do cliente	Clientes, concorrentes e canais	Mercado, macroambiente, parceiros
Inteligência	Não	Colaboração	Mercado	Colaboração, mercado, experimentação, repetição
Aprendizagem	Não	Ciclo simples sobre clientes	Ciclo simples sobre clientes e concorrentes	Ciclo simples e duplo sobre clientes, concorrentes e ambiente
Criação de conhecimento	Não	Explícito sobre o cliente	Explícito sobre clientes e concorrentes	Tácito e explícito interno e externo
Visão estratégica	Bom serviço garante competitividade	Clientes são parceiros, geradores de lucro a longo prazo	Estar próximo dos clientes e à frente dos concorrentes	Obter o compromisso de fornecedores e clientes para atingir objetivos comuns
Segmentação	Por tipo de serviço	Pelas atividades dos clientes	Pelos espaços de necessidades dos clientes	Pelas necessidades atuais e latentes do mercado
Estratégia	Vender o que for possível realizar	Ligar os clientes à organização pelo valor superior produzido	Alimentar os clientes preferenciais de valor e desencorajar os clientes que não interessam	Adquirir, criar, acumular e explorar o domínio do conhecimento para inovar no valor oferecido
Postura estratégica	Reativa e defensiva	Esforço contínuo para aumentar o valor percebido nos clientes-alvo	Busca contínua de novas formas de obter vantagem competitiva	Busca contínua de novas oportunidades de mercado
Flexibilidade estratégica	Inexistente	Elevada na ação por cliente	Elevada tendo em vista clientes e concorrentes	Extremamente elevada: antecipação
Planejamento	Operacional	Estratégico e operacional por cliente	Adaptativo	Times de planejamento
Controle	Financeiro/ operacional	Financeiro/operacional/ cliente	Financeiro/operacional/client e/concorrente/ambiente	*Balanced scorecard*
Inovação	Ajustes operacionais	No valor do cliente	No valor do cliente em relação aos concorrentes	Contínua e estimulada em produtos, processos e gestão
Organização	Funcional	Equipes por cliente	Equipes multidisciplinares	Times multifuncionais
Clima	Comando centralizado	Autonomia na ação por cliente	Tudo parte do mercado	Liderança facilitadora
Estrutura	Vertical	Baseada no valor do cliente	Híbrida, horizontal e vertical	Hipertexto

Quadro 5:Comparação entre os modelos de competição

Fonte: Amigo (2003)

Resumindo, o Modelo Delta é um trabalho efetivamente integrador, que une as diversas contribuições conceituais e empíricas ao tema da competição. A partir da Figura 11 – o *framework* completo do Modelo Delta –, foi desenvolvida uma proposta de análise que o caracteriza.

	Posicionamento	**Local-Alvo**	**Variáveis**	**Referência Bibliográfica**
Modelo Delta	Melhor produto	Unidades-tarefa	Rentabilidade do produto	Porter, 1985
			Participação no produto	
	Solução total para o cliente	Organização	Rentabilidade do cliente	Gumessonn, 2005
			Participação no cliente	
			Cooperação	
	Aprisionamento no sistema	Interorganização	Custo de mudança do consumidor e do complementador	Shapiro e Varian, 1999
			Participação no complementador	Brandenburger, 1996
	Agenda Estratégica	**Local-Alvo**	**Variáveis**	**Referência Bibliográfica**
	Visão do negócio	Organização	Valores essenciais	Collins e Porras, 1995
			Propósito essencial	
	Competências essenciais	Organização	Valor percebido pelo cliente	Hamel e Prahalad, 1995
			Diferenciação entre concorrentes	
			Capacidade de expansão de novos serviços gerados a partir da CE	
	Posicionamento competitivo	Organização	Atividades que direcionam a lucratividade	Kotler 2000
	Estrutura da indústria	Interorganização	Matriz BCG	Kotler 2000
			Análise SWOT	
	Agenda estratégica do negócio	Organização	Impulsionadores Estratégicos	Hax e Wilde II (2001)

			Transparência e prestação de contas à sociedade	
			Processos de negócios	
			Métricas de desempenho	
	Processos	**Local-Alvo**	**Variáveis**	**Referência Bibliográfica**
	Agenda estratégica de eficiência operacional	Organização	Impulsionadores estratégicos	Porter (1985)
			Transparência e prestação de contas à sociedade	
			Métricas de desempenho	
	Agenda estratégica de foco no cliente	Organização	Impulsionadores estratégicos	Cozer (2003)
			Transparência e prestação de contas à sociedade	
			Métricas de desempenho	
	Agenda estratégica de inovação	Organização	Impulsionadores estratégicos	KIM e MAUBORGNE (1997)
			Transparência e prestação de contas à sociedade	
			Métricas de desempenho	
	Indicadores de Desempenho	**Local-Alvo**	**Variáveis**	**Referência Bibliográfica**
	Métricas agregadas	Organização	*Balanced scorecard* (BSC)	Kaplan e Norton (2005)
	Métricas granulares	Organização	Diagrama de causa-efeito para identificar impulsionadores de desempenho de um indicador	Hax e Wilde II (2001)
	Feedback	Organização	Monitorar desempenho contra resultados projetados e fazer correções	Hax e Wilde II (2001)

Tabela 7: Proposta de análise do Modelo Delta

ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA

17. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA

Cada estratégia de pesquisa tem vantagens e desvantagens peculiares, baseadas em três condições: (a) o tipo de questão de pesquisa, (b) o controle do pesquisador sobre o comportamento atual dos eventos, e (c) o foco contemporâneo em oposição ao fenômeno histórico (YIN, 1994).

Optou-se por um estudo de caso, pois nosso tema de pesquisa é relevante, emergente e caracterizado como exploratório por focar aspectos contemporâneos (BENBASAT *apud* CANO, 1999). Dessa forma, o pesquisador tem a possibilidade de aprender sobre o estado da arte e gerar novas teorias apoiadas na prática, já que estará efetuando o estudo do fenômeno em seu ambiente natural de ocorrência. Isso possibilita ao pesquisador entender a natureza e complexidade do processo enquanto este acontece. Finalmente, a forte dinâmica, característica dos campos de marketing, estratégia e sistemas de informação, pode trazer novos fatos e informações, só evidenciadas durante a execução do processo estudado.

17.1. Definição do Campo de Pesquisa Empírica

Como primeiro passo, foi necessário identificar o campo em que os trabalhos de pesquisa seriam desenvolvidos. Levando-se em conta o objetivo do trabalho, que é discutir o processo competitivo num ambiente de economia digital, sob a perspectiva do marketing estratégico, tendo por referência o Projeto Delta de Hax e Wilde II (1999), o campo de pesquisa ficou definido como sendo a economia digital.

Muitas são as faces da economia digital. A que mais se adequou à pesquisa foi a rede como tecnologia social. Dentre as redes, a maior delas, hoje, em termos de tamanho e abrangência, é a internet, nosso campo de pesquisa.

17.2. A Questão Central de Pesquisa

Escolhido o campo de pesquisa e tendo em vista o objetivo principal – avaliar o processo estratégico competitivo de uma organização segundo a proposta do Modelo Delta e sob a pesrpectiva do marketing estratégico –, restou a verificação empírica de sua aplicabilidade e adequação, objeto da questão central de pesquisa: Que tipo de análise caracteriza o marketing estratégico na economia digital?

A resposta a essa questão de pesquisa teve de ser buscada num estudo de caso, envolvendo uma organização: a CDN Interativa. O critério de escolha do caso foi o da conveniência. Uma vez que a empresa reúne as seguintes características:

- Acesso do pesquisador a Agenda Estratégica da empresa.
- Escopo de trabalho da empresa, comunicação interativa, estar diretamente relacionado com a economia digital.
- Acesso do pesquisador aos principais clientes da empresa.

Definida e explicitada a questão de pesquisa, estabeleceu-se o delineamento dos procedimentos.

17.3. Delineamento da Pesquisa

Para que a revisão crítica baseada em estudo de casos realmente valide o modelo em construção, é preciso que seja cuidadosamente elaborada. Visando a atingir um alto nível de qualidade, Marlei Pozzebon e Henrique Freitas, *apud* Carlos Baldessarini Cano (1999), definem a necessidade de observar os seguintes procedimentos:

- **Definição da unidade de análise.** A unidade de análise é a organização, buscada em seu meio ambiente.

- **Definição do tipo de pesquisa.** A pesquisa é de corte transversal, pois o interesse repousa principalmente nas características que a organização apresenta no momento do estudo.

- **Seleção das unidades de análise e dos respondentes.** Estudou-se um caso e foram entrevistados sujeitos na empresa e fora dela.

- **Definição dos métodos de coleta de dados.** Foram utilizados diversos métodos de coleta de dados, tais como investigação interativa dos *sites*, análise de documentos, revisão de bibliografia, entrevistas semi-estruturadas em diferentes áreas da organização (tabela 8), entrevistas em pequenos grupos, *workshops*, entrevistas estruturadas com clientes e análise de relatórios internos.

- **Levantamento de dados:** foi realizado um total de 40 horas de entrevistas (Tabela 8).

Agenda de Entrevistas Maio de 2005		
Data	**Tema**	**Horário**
02	Triângulo	10h30
04	Missão do negócio	10h30
06	Competências essenciais	16h30
09	Posicionamento competitivo, tipos de capital, valor percebido	10h30
11	Definição da unidade estratégica de negócio	10h30
13	Estrutura da indústria, avaliação da unidade estratégica de negócio	16h30
16	Agenda estratégica de eficiência operacional	10h30
18	Agenda estratégica de foco no cliente	10h30
20	Segmentação de mercado	16h30
23	Agenda estratégica de inovação	10h30
25	Métricas agregadas e granulares	10h30
27	Planejamento de novos negócios	16h30
30	Apresentação do trabalho	10h30

Tabela 8: Rotinas de entrevistas e coleta de dados

São atores do processo na empresa:

- Diretor
- Coordenadores
- Gerentes

São atores do processo fora da empresa (clientes):

- Gerentes de Comunicação
- Diretores de Marketing
- VPs de Marketing

- **Protocolo para realização dos estudos de casos.** Segundo Robert K. Yin (1994) o essencial de um protocolo de estudo de caso é um conjunto de questões substantivas que permita analisar a questão central do estudo – neste caso, o tipo de modelo/análise que caracterize o marketing estratégico na economia digital. Essas questões são colocadas para o pesquisador, não para os respondentes. São, na sua essência, lembretes que devem guiar a coleta de informações. Yin recomenda ainda que cada questão seja acompanhada da indicação de prováveis fontes de evidência. O protocolo está descrito no *Apêndice*.

Conforme a proposta de análise do Modelo Delta (Tabela 7), no final da seção 16 (fundamentação teórica), os estágios que são parte da implementação do Modelo Delta são os seguintes:

a) O triângulo
b) A agenda estratégica do negócio
c) Processos adaptativos
d) Métricas agregadas
e) Métricas granulares

A verificação do posicionamento estratégico adequado, no Modelo Delta, para uma determinada organização é um dos objetivos deste estudo de caso, pela sua transformação em categorias analíticas de estudo, primeiramente por grupo, como segue:

a) melhor produto
b) solução total para o cliente
c) aprisionamento no sistema

Em segundo lugar, por variáveis, como segue:

a) melhor produto

V1. rentabilidade do produto

V2. rivalidade

V3. partição de mercado do produto

b) solução total para o cliente

V4. Rentabilidade do cliente

V5. cooperação

V6. participação de mercado no cliente - *customer market share* (*share of wallet*)

c) aprisionamento no sistema

V7. custo de mudança do consumidor e do complementador

V8. domínio do mercado

V9. partição de mercado do complementador

17.4. Limitações do Método do Estudo de Caso

Deve-se ter em mente que o estudo de caso não permite generalizações, mas é útil para a verificação da adequação de conceitos e confirmação de teoria para a organização estudada e referência para outras similares, Todos os resultados devem tratar de aspectos e perspectivas da realidade que provavelmente seja de alta importância em relação à situação específica. Todavia, quando pessoas afirmam que seu método tem validade universal ou que sua qualidade é superior a todas as outras formas de pesquisa ou consultoria, elas confundem rigor metodológico com rigor intelectual, e com a defesa do surgimento de um modelo geral (GUMESSON *apud* FOWLER, 2003).

Um estudo de caso não pode oferecer generalização no senso estatístico, mas mesmo um único estudo de caso é capaz de desenvolver e refinar conceitos generalizáveis e estruturas de referência (PETTIGREW *apud* FOWLER, 2003).

A PESQUISA EMPÍRICA

18. Caracterização da Empresa

Com 18 anos de atuação completados em 2005, a **Companhia de Notícias (CDN)** é a agência de comunicação, com foco em relações públicas, líder no mercado brasileiro. A empresa é afiliada à Fleishman-Hillard, uma das maiores agências de relações públicas do mundo, pertencente ao Grupo Omnicom (Figura 22).

Segundo sua apresentação institucional, a CDN reúne o mais completo *portfolio* de soluções do mercado brasileiro, com potencial para abranger as necessidades dos clientes em todas as etapas e situações do processo de comunicação e relacionamento com públicos estratégicos.

Figura 22: Grupo Omnicom

Fonte: www.omnicomgroup.com

Ainda segundo o material institucional da empresa, o atendimento da CDN aporta visão externa à comunicação dos clientes e contribui para que ela seja posicionada e exercida com correção técnica, criatividade e coerência. Composta por mais de 140 profissionais, que reúnem competência e motivação para atuar nas diversas frentes do processo de comunicação, em equipes especialmente desenhadas para garantir resultados e superar expectativas, a agência possui escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Vitória e Porto Alegre.

A **CDN Interativa** (**CDNi**) é a unidade de negócios da CDN, dedicada ao desenvolvimento de soluções de comunicação em mídia digital e impressa. Com uma equipe formada por jornalistas, *webdesigners*, programadores, produtores e *designers* gráficos – e o apoio de uma ampla rede de colaboradores e parceiros –, a CDNi atua em linha com as demais áreas da CDN na criação e no gerenciamento de projetos sintonizados com as estratégias de comunicação e marketing dos clientes. Na CDNi, tecnologia e planejamento editorial, conteúdo e *design*, consistência e criatividade se combinam em produtos buscam valorizar a imagem corporativa, promovem o relacionamento e impulsionam iniciativas institucionais e de negócios.

Os principais concorrentes da CDNi são a AgênciaClick, http://www.agenciaclick.com.br/, a Euro4D, http://www.eurorscg.com/, e a Ogilvy Interactive, http://www.ogilvy.com.br/.

19. Apresentação dos Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados encontrados com os experimentos de campo, bem como a análise e interpretação dos dados.

19.1. Uma Empresa Líder

O mercado de agências de comunicação é dominado por cinco grandes grupos globais: Omnicom, WPP, Interpublic, Publicis e Dentsu (Tabela 9).

	OMC	IPG	PUB	WPPGY	Industry
Market Capitalization:	US$ 14,59 B	US$ 4.35 B	US$ 7.19 B	US$ 14.95 B	US$ 2.10 B
Empregados:	62.000	43.700	36.384	59.932	4,80 K
Crescimento das Vendas:	5,40%	-5,10%	11,00%	27,80%	8,00%
Receita (ttm):	US$ 10,48 B	US$ 6,35 B	US$ 4,92 B	US$ 9.28 B	US$ 1.67 B
Margem Bruta (ttm):	100,00%	100,00%	100,00%	95,52%	95,52%
Ebitda (ttm):	1,54 B	345,30 M	994,52 M	1,52 B	245,24 M
Margens Operacionais (ttm):	12,78%	2,64%	16,60%	13,03%	14,65%
Net Income (ttm):	790,70 M	-115,60 M	459,74 M	628,17 M	53,57 M

OMC = Omnicom Group Inc.
IPG = Interpublic Group of Companies Inc.
PUB = Publicis Groupe S.A.
WPPGY = WPP Group plc
Industry = Advertising Agencies

Tabela 9: Indústria de serviços de comunicação

Fonte: Yahoo.Finance (2006)

No Brasil, as principais agências do Grupo Omnicom são Almap BBDO, DM9 DDB, e Taterka \TBWA, as principais agências do WPP são Ogilvy & Mather, JWT e Y&R, as principais agências do Interpublic são McCann Erickson, Lowe e Future Brand, as principais agências do Publicis são F/Nazca, Leo Burnett e Publicis, a agência do grupo Dentsu no Brasil é a Dentsu Latin América.

Como foi mencionado ao longo do trabalho, a CDN possui uma aliança estratégica com a Fleishman-Hillard, empresa controlada pelo Grupo Omnicom (Tabela 10). Os principais sócios da CDN são João Rodarte, Cláudio Pereira, Yara Peres, Andrew Greenlees e Roberto D´Avila.

Omnicom Group Inc. 437 Madison Avenue New York, NY 10022 Fone: 212-415-3600 Fax: 212-415-3530 Web Site: www.omnicomgroup.com Empregados: 62.000 CEO: **Mr. John D. Wren** , 53.

Tabela 10: Omnicom

Fonte: www.omnicomgroup.com

19.2 Análise e Apresentação dos Dados

O foco da pesquisa empírica foi na Unidade Estratégica de Negócio (UEN) CDN Interativa (CDNi). A rotina de entrevistas foi dividida em três grupos diferentes: a) pessoal de nível corporativo; b) pessoal de nível operacional; c) clientes (nível corporativo). A rotina, que envolveu um pequeno grupo do pessoal de nível corporativo, um diretor e dois coordenadores, e os temas tratados em cada seção estão descritos na Tabela 8.

A equipe da CDN Interativa em abril de 2005 e suas respectivas funções estão descritas na Tabela 11.

Diretor: Gerson Penha Coordenadores: Marcelo Morales (Publicações) e Cely Carmo (Internet) Gerentes: Anacarolina Garcia (editora Votorantim), Alexandre Casatti (editor McDonald's) e Paulo César Mirkai (*webdesigner*, responsável pela gerência da equipe de desenvolvimento *web*) *Webdesign*: Tiago Amorim, David Brun e Bruna Oliveiros *Design* gráfico: Rafael Ziegelmayer e Renato Yakabe Reportagem: Mila Marques e Letícia Gomes Produção: Edgard

Colaboradores externos permanentes: Rubem Barros (Avon e Embraco), Ricardo Marques (revistas *Soluções* e *Conexão*), Sílvio Fudisaku (revista *Conexão*), Jacílio Saraiva (revista *Soluções*), Larissa Rossato (Hospital Samaritano), Antoninha (Florianópolis)
Parceiros tecnológicos: K2M (projetos Votorantim); Go2Web (*site* CDN); Dev.Art (Pfizer, McDonald's); Brasil Multimídia (*jobs* eventuais); Energy Interactive (envio de *newsletters* eletrônicas, monitoramento)
Outros parceiros: Agência Luz (fotos), Versão Final (traduções); *webdesigners*, jornalistas e tradutores *free-lancers*

Tabela 11: Pessoas e parceiros da CDNi

O posicionamento escolhido pela CDNi dentro do triângulo de Hax e Wilde II foi a opção pela categoria analítica de estudo "solução total para o cliente". Lembro que esta opção de posicionamento estratégico é baseada em criar uma forte conexão com o consumidor (*customer bonding)*. O passo fundamental desta estratégia é a segmentação da base de clientes com critérios claros para identificar a importância relativa de cada consumidor (rentabilidade do cliente – V4).

- Como descrito na Fundamentação Teórica, existem três formas de atingir a solução total para o cliente:
  - Redefinir o relacionamento com o cliente
    - Customer market share (share of wallet) – V6
  - Abrangência Horizontal
  - Integração com o Consumidor: capacidade tecnológica combinada com um conhecimento íntimo de todos os seus clientes chave, cooperação – V5.

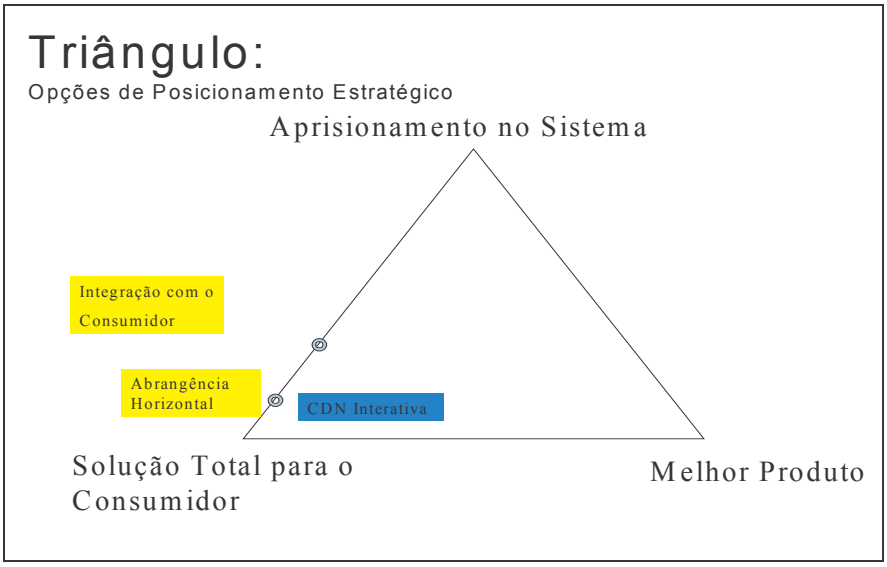


Figura 23: Triângulo CDNi

Comentário: Durante as entrevistas, ficou claro que a personalização de produtos e serviços era a tarefa em que os clientes percebiam o maior valor do trabalho da CDNi. Portanto, a escolha do posicionamento foi tranqüila.

- Visão do Negócio: a visão da CDNi

Figura 24: Visão CDNi

Comentário: Durante as entrevistas, que envolveram toda a equipe, houve um debate construtivo sobre o conceito de visão, ficou clara a vocação para a "alta costura", termo semelhante ao usado na indústria de moda, da CDNi e a falta de intenção para a produção em massa.

- Competências Essenciais

Competências Essenciais

- Integração de Habilidades
  1. Qualidade do conteúdo
  2. Harmonia entre criação e conteúdo, com foco no cliente
  3. Compromisso com a entrega do produto final

Figura 25: Competências essenciais da CDNi

Comentário: Durante as entrevistas, procurou-se identificar as competência essenciais (HAMEL e PRAHALAD, 1990) da CDNi, e ficou claro que a qualidade do conteúdo é a habilidade do trabalho da CDNi em que os clientes percebem um maior valor.

Agenda de CE – matriz competência-produto

CE	Existente	Novo
Nova	Liderança em 10 1. Gerenciamento de Projetos 2. Estratégia de Negócios 3. Gerencia de Tecnologia	Megaoportunidades 1. Celular 2. Palm 3. Jogos 4. Balanço Social 5. Produtos editoriais customizados de alta tiragem
Existente	Preenchimento dos espaços 1. Qualidade do conteúdo 2. Harmonia entre criação e conteúdo com foco no cliente 3. Compromisso com a entrega do produto final	Espaços em branco 1. Data Inteligence 2. Quality Assurance 3. Mídia on-line 4. Marketing Direto

Mercado

Figura 26: A agenda da CDNi

Comentário: Durante as entrevistas, revelou-se a oportunidade de produzir conteúdo para novas mídias. O mercado para produção de conteúdo para celulares, distribuídos por operadoras como Claro, TIM e Vivo, é uma Megaoportunidade (HAMEL e PRAHALAD, 1990).

- Estrutura da Indústria: Matriz BCG

Matriz BCG

Estrelas Planejamento Editorial/internet Arquitetura de informação Hotsite Conteúdo digital	Dilema Publicações especiais Criação banners Desenvolvimento E-mail marketing
Geradores de Caixa Press Kit Gerenciamento de sites (intranet, sites Revista Sebrae Informativos	Abacaxi Revista A Jornal B

Figura 27: Matriz CDNi

Comentário: A aplicação da matriz de crescimento-participação do BCG revelou o portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento da CDNi e suas diferentes participações de mercado. A composição deste *portfólio* é uma função do equilíbrio entre fluxos de caixa, contudo não foi realizada uma análise rigorosa medindo exatamente se os produtos de planejamento editorial, arquitetura da informação, hotsites e conteúdo digital cresceram entre 10% e 22%. As entrevistas revelaram que o mercado de comunicação é baseado em relacionamento e possui poucas informações financeiras disponíveis. Os problemas operacionais gerados pelos clientes da

área de publicações refletem pouca experiência na disciplina de gerencia de projetos e falta de constância de propósitos na liderança deste conjunto de clientes.

19.3. Complementadores

Na opção solução total para o cliente procura-se uma integração da cadeia de valor com fornecedores e clientes-chave, procurando ativos complementares que substantivem e enriqueçam o relacionamento. Listamos a seguir os clientes fixos da CDNi, procurando identificar aqueles que teriam potencial para serem complementadores, como descrito na Fundamentação Teórica.

No sistema competitivo de uma empresa, a arquitetura, a articulação e a efetivação de relacionamento/vínculo com o cliente emergem como um elemento decisivo para configurar a estratégia. Hax e Wilde II (2001) chamam de *customer bonding* a esse mecanismo de criação de vínculos quase indissociáveis com os clientes, diretamente ou por meio de complementadores, elementos externos à oferta em si.

Um complementador é uma empresa empenhada em entregar produtos e serviços que ressaltem o *portfolio* de produtos e serviços da CDNi da qual ela é complementadora, construindo uma rede de valor (competidores, consumidores, complementadores, fornecedores, CDNi).

A estratégia de **solução total para o cliente** é uma proposta alicerçada em uma filosofia com foco diferente do da que sustenta a abordagem de melhor produto. Não se considera o cliente apenas um elemento indiferenciado; começa pelo problema da segmentação do mercado (KOTLER, 2000).

Embora a resposta da questão de pesquisa foi buscada em um estudo de caso, envolvendo a organização CDNi, o Projeto Delta concebe seu posicionamento central mediante um mecanismo gerencial em que a estratégia se desenvolve fundamentada num sistema de estreito

relacionamento empresa-complementador-cliente. Portanto, no posicionamento solução total para o cliente, faz-se necessário analisar a Agenda Estratégica dos principais clientes da CDNi.

- Clientes fixos em abril de 2005

Cliente	Área de atuação	Produto/serviço	Início do atendimento	Cliente CDN?
Avon	Internet	*Newsletter* eletrônica mensal para gerência e direção na América Latina	Out/2004	Sim (Avon América Latina: exclusivo CDNi)
McDonald's	Internet	Desenvolvimento, gerenciamento e manutenção do *site* www.mcdonalds.com.br; manutenção do *site* McEntrega; *newsletters* eletrônicas; *hotsites*	Jan/2001	Sim (relacionamento exclusivo CDNi com TI e áreas de marketing)
VCP	Internet	Desenvolvimento, gerenciamento e manutenção de intranet	Mar/2002	Exclusivo CDNi
Votocel	Internet	Gerenciamento e manutenção da intranet e do *site* votocel.com.br	Mar/2003	Exclusivo CDNi
Pfizer	Internet/Publicações	Desenvolvimento e manutenção do site www.coracaodemulher.com.br; *press kits*; manuais	Jan/2003	Sim
Hospital Samaritano	Internet/Publicações	Jornal bimestral externo; jornal bimestral interno; manutenção de site e intranet (só conteúdo)	Dez/2001	Sim
Fundação Centrus	Publicações	Jornal mensal	Ago/2004	Sim (Brasília)
Telefônica Empresas	Publicações	Revista bimestral *Soluções*	Ago/2004	Sim (CDN atende o Grupo Telefônica)
Sebrae-SP	Publicações	Revista bimestral *Conexão*	Jan/2005	Exclusivo CDNi
Embraco	Internet/ Publicações	Revista bimestral *Embraco Global*; desenvolvimento e manutenção da extranet Embraco World Info	Dez/2003	Sim
Associação Apoio Fome Zero	Publicações	Jornal mensal	Abr/2003	Exclusivo CDNi (com patrocínio da Telefônica)
CDN	Internet/ Publicações	*Site* institucional; intranet; apresentações impressas; ações de marketing e relações públicas	----------	----------

Comentários: Durante as entrevistas, analisando a margem de contribuição dos clientes, pois o pesquisador não teve acesso a rentabilidade dos clientes, decidiu-se aprofundar a análise da

estrutura da indústria em dois dos clientes – Votorantim e McDonald's –, que teriam potencial para se tornarem complementadores.

- Evolução do faturamento - Clientes

CDN Interativa						
Margem/clientes (R$1.000)		2005			2004	
McDonalds		6,34	7,51541		13,64	18,07101
site CDN		15,73	18,64628		13	17,22311
H. Samaritano		6,50	7,705073		4,42	5,855856
Telefonica		0,85	1,007587		2,7	3,577107
VCP		-0,66	-0,78236		8,17	10,82406
Embraco		1,20	1,422475		2,4	3,17965
Pfizer		6,24	7,396871		8,9	11,7912
Fome Zero		9,27	10,98862		3,86	5,113937
Votocel		7,47	8,854908		1,98	2,623211
Centrus		2,89	3,425794		1,63	2,159512
Avon		8,24	9,767662		1,63	2,159512
Sebrae		17,59	20,85111			
Odebrecht		-1,20	-1,42248		10,4	13,77848
Optiglobe		3,90	4,623044		4,38	5,802862
Total		84,36	100		75,48	100

Arnoldo C. Hax (2001) estende o processo de administração estratégica da empresa para os principais clientes, pesquisando a agenda estratégica deles, com o objetivo de integrá-los à sua cadeia de valor. Uma vez que se entende a necessidade específica dos clientes, pode-se desenvolver uma estratégia para entregar soluções únicas, culminando com o desenvolvimento de vinculação com o cliente (*customer bonding*), como descrito na Fundamentação Teórica. Assim, nas seções 19.4 e 19.5, apresentamos os casos da Votorantim e do McDonald's, clientes da CDNi.

19.4 Apresentação do Caso do Cliente Votorantim

19.4.1, Caracterização do Grupo Votorantim

Um dos maiores conglomerados econômicos privados do Brasil, o Grupo Votorantim gerencia um *portfolio* de negócios e produtos focado principalmente em atividades de capital intensivo e em *commodities*.

Suas empresas são líderes ou têm posições destacadas em mercados como cimento e concreto, mineração e metais (alumínio, zinco, níquel e aço), celulose e papel. Igualmente relevantes são suas atividades com suco de laranja concentrado, com especialidades químicas e na autogeração de energia elétrica.

O grupo também tem um papel importante no setor financeiro, com o Banco Votorantim, concentrado no segmento de financiamento corporativo. Áreas novas e promissoras, como a biotecnologia agrícola e a tecnologia da informação também têm sido adicionadas a seu *portfolio* de investimentos.

Fundada em 1918, a Votorantim é uma empresa de controle familiar, que está agora em sua terceira geração. Seu modelo de governança corporativa assegura à família controladora posições estratégicas no Comitê Executivo e conta com profissionais não familiares à frente das Unidades de Negócio.

Com faturamento líquido consolidado de R$ 18,4 bilhões, em 2004, a Votorantim registrou Ebitda de R$ 6,3 bilhões, no mesmo ano, com lucro líquido de R$ 4,1 bilhões. As exportações alcançaram US$ 1,3 bilhão e as atividades no mercado externo somaram quase 10% do faturamento total. O Grupo Votorantim (Figura 28) fechou o ano de 2004 com 29.000 funcionários.

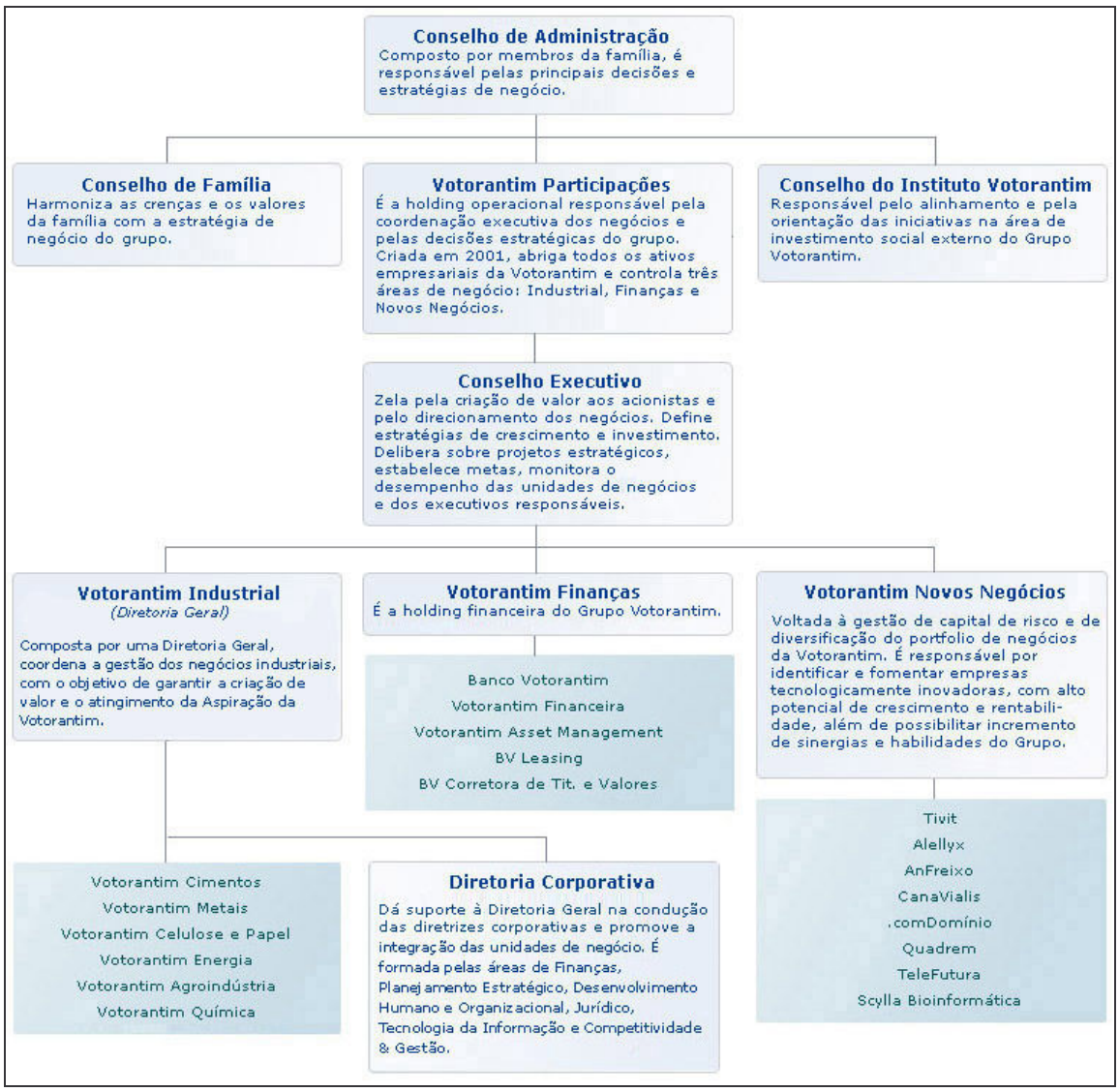


Figura 28: Grupo Votorantim – Estrutura da Empresa

Fonte: www.vpar.com.br

19.4.2. Agenda Estratégica do Cliente Votorantim

SWOT da Votorantim

	Forças	Fraquezas
Oportunidades	Votorantim industrial, novos negócios, finanças, energia Industrial: metais, química, agroindústria, CBA, celulose e papel, cimentos Energia: CPFL, usinas, sta cruz, votoner Industrial: CBA, paraibuna, barra mansa, votocel, Bando votorantim	Ambiente econômico
Ameaças	Questão ambiental	Sucessão do CEO

Comentário: Durante as entrevistas, ficou clara a falta de informações precisas sobre a agenda estratégica do Grupo Votorantim. O pesquisador apresenta este quadro para ilustrar a pobreza de informações que a CDNi possui sobre a agenda estratégica do Grupo Votorantim. O pesquisador informa que este quadro não foi apresentado à área de planejamento estratégico da Votorantim Participações.

19.5. Apresentação do Caso do Cliente McDonald's

19.5.1. Caracterização do McDonald's

Presente em 119 países, com 31.129 restaurantes alimentando diariamente 48 milhões de clientes, o McDonald's é uma marca global com valor aproximado de US$ 26 bilhões (Figura 29). Estima-se que a marca McDonald's responda por 70% do valor de mercado da corporação McDonald's. Instalada no Brasil desde 1979, a empresa é líder do segmento de restaurantes de serviço rápido e

responde por 1.131 pontos-de-venda – 583 quiosques e 548 restaurantes –,instalados em 134 cidades de 21 Estados. Diariamente, mais de 1,5 milhão de pessoas freqüentam suas unidades. Em 2004, o McDonald's brasileiro registrou o faturamento de R$ 1,9 bilhão.

Rank	Brand	2005 Brand Value $m	Delta	Per cent of Market Cap	Country of origin	Sector
1	Coca-Cola	67,525	0%	64%	US	Beverages
2	Microsoft	59,941	-2%	22%	US	Computer Software
3	IBM	53,376	-1%	44%	US	Computer Services
4	GE	46,996	7%	12%	US	Diversified
5	Intel	35,588	6%	21%	US	Computer Hardware
6	Nokia	26,452	10%	34%	Finland	Telecoms Equipment
7	Disney	26,441	-2%	46%	US	Enterainment
8	McDonald's	26,014	4%	71%	US	Restaurants
9	Toyota	24,837	10%	19%	Japan	Automotive
10	Marlboro	21,189	-4%	15%	US	Tobacco

Figura 29: As 10 marcas mais valiosas do mundo
Fonte: Interbrand (2005)

As atividades do Mcdonald's têm impactos em diversas áreas da economia. As vendas realizadas nos restaurantes e quiosques contribuem para movimentar toda uma cadeia de produção. Na verdade, a aparentemente simples venda de um hambúrguer é resultado de várias etapas e processos que acionam um grande número de trabalhadores, máquinas e tecnologias, e é responsável pela geração de renda e emprego na agricultura, na indústria e nos serviços. Em toda a cadeia produtiva do McDonald's são gerados 57,7 mil postos de trabalho – 29,7 mil empregos diretos e 28 mil nos demais setores. Em 2004, foram produzidos mais de 17,7 milhões de dúzias de pães para a rede. Em 2004, o McDonald's comprou R$ 942,5 milhões em mercadorias e serviços de outras empresas. Se colocássemos lado a lado os 53 milhões de Big Macs consumidos a cada ano no Brasil, teríamos uma fila de 5 mil quilômetros: uma distância maior que a do Oiapoque ao Chuí. Em 2004, a participação do McDonald's foi de 3,8% no setor de alimentação e de 13,9%no segmento de serviço rápido de alimentação. Num Big Mac, que custa R$ 5,90, há

R$ 3,28 de despesas com alimentos e serviços e R$ 2,62 de renda gerada pelo McDonald's. De cada R$ 10,00 de valor adicionado pela empresa, há R$ 3,20 de carga tributária.

O funcionário típico do McDonald's é jovem, tem 10 anos de estudo e trabalha 30 horas por semana. As mulheres representam 55% da força de trabalho. Cada funcionário do McDonald's gerou, no ano de 2003, R$ 24,8 mil de valor adicionado, o equivalente a R$ 15,30 por hora trabalhada. Priorizando a contratação de pessoas das comunidades do entorno de suas unidades, a empresa representa a oportunidade de entrar no mercado de trabalho para 67% dos atendentes de restaurante. Os dados sobre a faixa etária dos funcionários revelam que, em 2004, 10.946 deles tinham menos de 20 anos.

Como negócio local, envolvido com a comunidade do entorno, e, ao mesmo tempo, como rede de alimentação varejista global, a empresa tem contato com uma grande variedade de interlocutores, ou partes interessadas *(stakeholders)*:

- Clientes
- Funcionários
- Franqueados
- Fornecedores
- Comunidades locais
- ONGs
- Comunidade científica
- Associações empresariais
- Entidades governamentais

A transparência da informação, entendida como sinônimo de respeito ao consumidor, é a política que garante ao McDonald's uma posição privilegiada entre as grandes empresas brasileiras. Em

que pesem os milhares de clientes atendidos por dia, o Procon, órgão de proteção e defesa do consumidor do Estado de São Paulo, não registrou nenhuma queixa contra a empresa no ano de 2004. A gestão de todo o conhecimento acumulado no Sistema McDonald's é atribuída à Universidade do Hambúrguer (UH) brasileira, na qual os gerentes de restaurante tiveram uma carga horária de treinamento de 40 horas, em 2004.

Depois de um período experimental, o projeto McInternet decolou em 2004: são 453 restaurantes proporcionando à clientela serviço de acesso gratuito à internet.

19.5.2. Agenda Estratégica do Cliente McDonald's

SWOT do McDonald's

O pesquisador reproduz nos próximos quadros o modelo SWOT – a avaliação dos pontos fortes (*Strenghts)* e dos pontos fracos (*Weakness)* do cliente McDonald´s à luz das Oportunidades (*Opportunities)* e das Ameaças *(Threats)* em seu ambiente realizado pela CDN.

Forças

- Qualidade e segurança alimentar
- Fornecedores tradicionais e de alto padrão
- Maçã, saladas, queijo fundido Polenguinho e lançamentos do verão de 2005
- Tabela nutricional do McLanche Feliz certificada pela Sociedade de Pediatria de São Paulo (SPSP)
- Informações nutricionais nas embalagens
- *Site* www.comendoeaprendendo.com.br
- Tabela nutricional nas lâminas de bandeja
- InterMcDonald's, a maior competição estudantil do Brasil
- Grande arrecadador de impostos, num setor marcado pela informalidade
- McOnomics beneficia mais de 5% das cidades brasileiras

- Inovações: quiosques, McCafés, Rádio McDonald's, *software* brasileiro exportado para outras filiais do grupo etc.
- "Exportações" do sistema McDonald's reforçam superávit da balança comercial brasileira
- Base de 900 mil clientes cadastrados, por e-mail
- Além de ser um dos maiores empregadores do país, o McDonald's é também um dos melhores, de acordo com o *Guia Exame As Melhores Empresas para Você Trabalhar*
- *Know-how* reconhecido na contratação e treinamento de jovens sem experiência profissional
- Programa de contratação de excepcionais em expansão

Fraquezas

- Ainda são poucas as opções menos calóricas no cardápio brasileiro
- Campanhas publicitárias e brindes para o público infantil estão na mira de autoridades brasileiras e da imprensa
- Escassez absoluta de indicadores sobre o setor de restaurantes inviabiliza contatos mais produtivos com autoridades da área
- *Site* corporativo tem *layout* envelhecido em relação aos portais da rede em outros países e falta interlocução interna para aprimorar presença da empresa na internetFalta de política de relacionamento via *e-mail*

Oportunidades

- Ampliar canais de comunicação com técnicos de saúde
- Ampliar as chancelas de entidades ligadas à saúde. Exemplo: Selo da Sociedade Brasileira de Pediatria
- Intensificar programa de visitas de jornalistas, empresários, parlamentares, estudantes e técnicos da área da saúde à Refricon, empresa responsável pelo fornecimento de hortaliças ao McDonald's, e à Cidade do Alimento, complexo de produção, armazenamento e distribuição de alimentos da empresa
- Criar programa de palestras e divulgar material educativo em escolas, por meio de convênios com entidades como a SPSP e os Conselhos Regionais de Nutrição
- Intensificar relacionamento com a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (Abia), para reforçar o "guarda-chuva" de proteção. Exemplo: debate sobre a obesidade

- Otimizar o uso da internet e ações de marketing via *e-mail* para a difusão do conceito de vida saudável. Exemplo: divulgar o *site* www.comendoeaprendendo.com.br nas campanhas promocionais
- Reformular o *site* corporativo e definir estratégia para aprimorar a presença da empresa na internet
- Abrir a UH para a comunidade, oferecendo cursos e palestras sobre segurança alimentar e estilo de vida saudável
- Divulgar sistematicamente dados nacionais e regionais sobre os impostos recolhidos pela empresa
- Aderir à campanha da Confederação Nacional da Indústria (CNI) para a continuidade da reforma tributária e apoiar iniciativas de combate à sonegação
- Fazer uma divulgação seletiva dos acordos firmados com ex-litigantes
- Realizar operações de blindagem nas praças onde se encontram os litigantes mais belicosos
- Sistematizar a divulgação de informações sobre contratações
- Divulgar *pari passu* a contratação de funcionários especiais

Ameaças

- A rede é referência no debate sobre obesidade
- Falta de foco no programa de envolvimento comunitário
- Falta de gerência e continuidade em ações de envolvimento comunitário, especialmente na área de saúde – como o projeto Agita São Paulo e a parceria com a Sabesp para incentivar o uso racional da água

- **Cooperação com o Cliente McDonald's: Portal de Relacionamento**

Unindo os conceitos de comunicação (SHIMP, 2002), sistema de informações de marketing (KIMBALL, 1996), marketing de relacionamento (GUMMESSON, 2005), inteligência artificial (RUSSEL e NORVIG, 1995), modelo de interação (COZER, 2003) e redes complexas (BARABÁSI, 2003), o autor apresenta o *framework* do Portal de Relacionamento descrito na Figura 30, com conceitos descritos ao longo da Fundamentação Teórica, e detalhado no Protocolo do Estudo de Caso (Quadro 7 e Questionário do modelo de interação com indicadores). O projeto do Portal de Relacionamento foi apresentado para o VP de Marketing e para o diretor de Planejamento de Marketing do McDonalds no dia 27 de Julho de 2005. Para desenvolver o projeto do Portal de Relacionamento, foi prevista uma equipe composta por 10 profissionais, com carga horária mensal de 1.392 horas de trabalho.

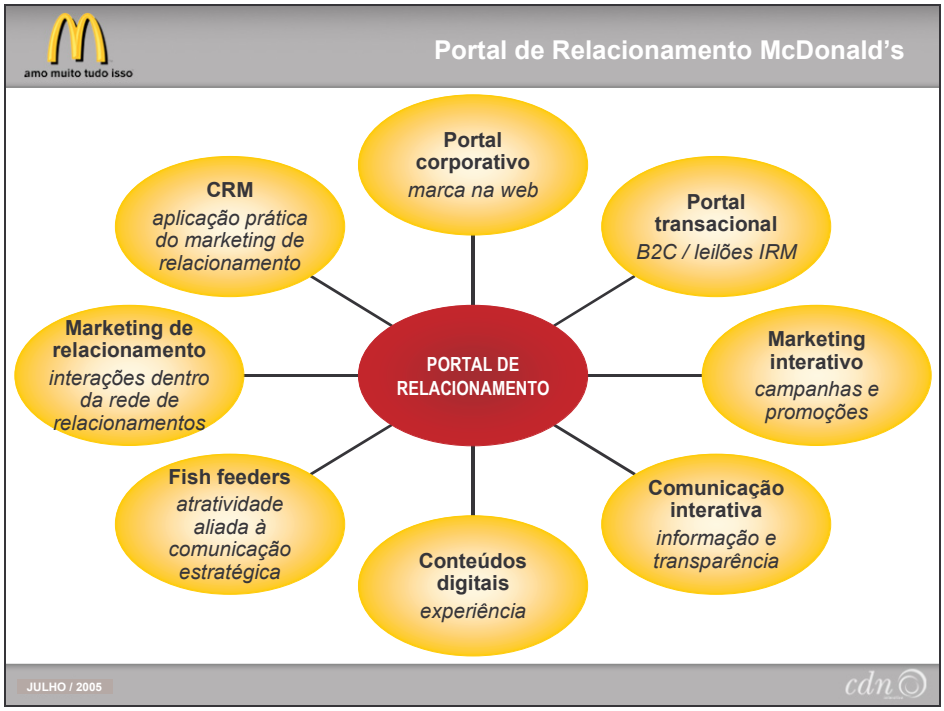


Figura 30: Portal de Relacionamento (proposto pelo autor)

- **Comentário:** O Portal de Relacionamento McDonald's (Figura 31) entrou no ar em novembro de 2005 e no dia 7 de dezembro ganhou o Prêmio Abanet/MSN 2005. Esse projeto representa o mecanismo gerencial (*customer bonding*) em que a estratégia desenvolvida se fundamentou num sistema de estreito relacionamento CDNi-McDonald's-Cliente, ou, como foi descrito na fundamentação teórica, empresa-complementador-cliente.

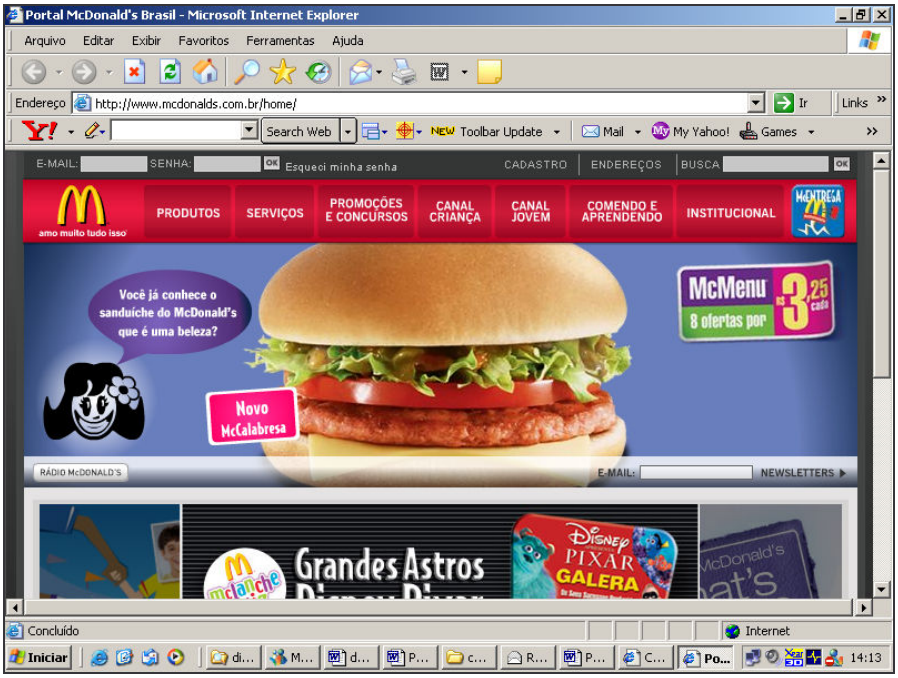


Figura 31: Portal de Relacionamento McDonald's

- SWOT da CDNi

No posicionamento solução total para o cliente, segundo a Fundamentação Teórica, a análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização em estudo, no caso a CDNi, é realizada posteriormente à análise da agenda estratégica dos principais clientes.

SWOT CDNi

Análise do Ambiente Externo

– *Oportunidades*

- Corporações mal atendidas
- Ambiente econômico favorável
- Convergência tecnológica
- Clientes CDN (Optiglobe, Avaya, Credit Suisse, Odebrecht, Sony, Itaú)
- Parcerias com agências do Grupo Omnicom
- Explosão do tema responsabilidade social empresarial

– *Ameaças*

- Novos concorrentes: agências de publicidade
- Vulnerabilidade econômica do Brasil

Análise do Ambiente Interno

–*Pontos Fortes*
- Time gerencial
- Finanças
- Equipe aguerrida
- Rede CDNi
- Satisfação dos clientes

–*Pontos Fracos*
- Marketing
- Treinamento da equipe: gestão de projetos, atualização tecnológica
- Estrutura de custos elevada
- Infra-estrutura operacional

- Agenda estratégica CDNi

A elaboração da agenda estratégica da CDNi seguiu roteiro definido na Fundamentação Teórica e detalhado no Protocolo do Estudo de Caso (*Apêndice*).

Impulsos Estratégicos

Primeiro
• Nome: diminuir a estrutura de custos
• Descrição: iniciar um diálogo com a direção da CDN para aumentar a competitividade da CDNi e melhorar a distribuição dos resultados
• Diretor responsável: Gerson Penha
• Indicadores: lucratividade e faturamento
• Data do *milestone*: 01/09/2005
• Recursos necessários: trabalho de planejamento e um dia por semana
• Declaração de benefícios: competitividade da CDNi
•Nome: desenvolver um plano de marketing
•Descrição: reforçar o posicionamento e a presença da CDNi nos clientes atuais e *prospects*
•Gerente Responsável: Marcelo Morales
•Indicadores: participação nos clientes e no mercado
•Primeiro *milestone*: Evento CDNi
•Data do *milestone*: 01/12/2005
•Recursos necessários: trabalho de planejamento e um dia por semana; orçamento de marketing
•Declaração de benefícios: aumento da visibilidade no mercado

•Nome: manter o ambiente de trabalho criativo, estimulante e ético
•Descrição: prover treinamento, ferramentas de atualização e atualização tecnológica; envolver e motivar a equipe nesta nova fase da CDNi; criar personalidade no ambiente de trabalho
•Gerentes Responsáveis: Cely Carmo e Gerson Penha
•Indicadores: *turn over* da equipe; satisfação do cliente
•Primeiro *milestone*: evento CDNi
•Data do *milestone*: 01/12/2005
•Recursos necessários: orçamento; tempo de trabalho
•Declaração de benefícios: fidelizar os clientes atuais

- Processos adaptativos

A CDNi possui cinco processos principais: negócios, criação, tecnologia, planejamento e conteúdo.

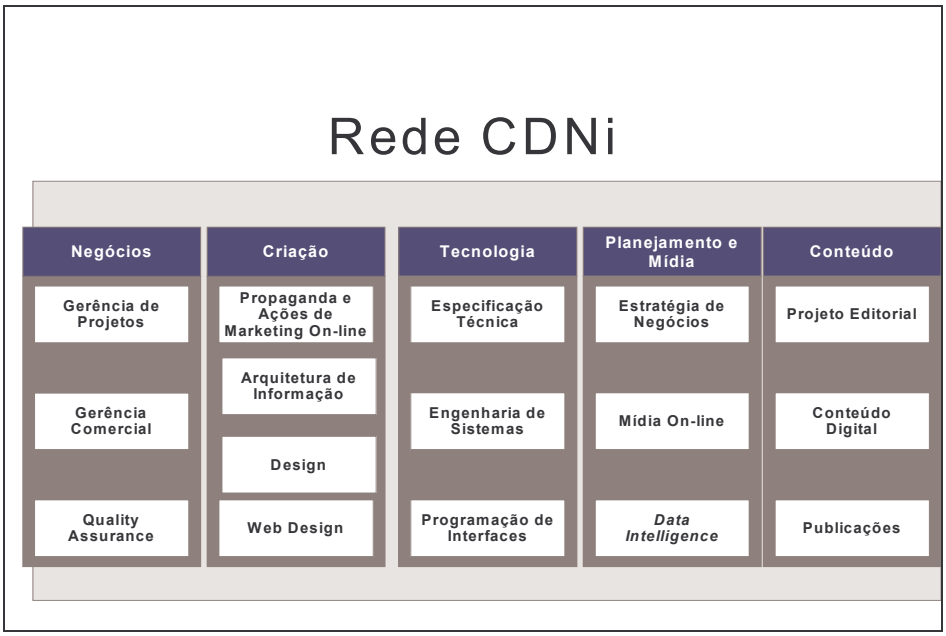
- 

Figura 32: Processos na CDNi

Comentário: Não foi possível identificar uma agenda estratégica da CDNi para efetividade operacional, foco no cliente ou inovação.

- Métricas agregadas

Apenas as perspectivas financeira e do cliente do *balanced scorecard* estavam formalizadas, mas sem que os objetivos estratégicos estivessem bem definidos e sem diagramas de causa e efeito para os relacionamentos entre os objetivos.

Comentário: Fazem muita falta na análise informações sobre as perspectivas dos processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Comentário final: A CDNi não usa métricas granulares.

CONCLUSÕES

20. COMENTÁRIOS E CONCLUSÕES FINAIS

O trabalho apresenta contribuições em três dimensões: metáfora da rede, economia digital e Modelo Delta.

Metáfora da Rede

Segundo Evert Gummesson (1999), as organizações devem evoluir para estruturas cada vez mais flexíveis em torno dos processos essenciais que elas devem desempenhar. Às estruturas funcionais e inovadoras e à estrutura matricial, segue-se a **estrutura em rede multidimensional** (Figura 5), sustentada pelo(s) nó(s) representado(s) pela(s) competência(s) essencial(is) da organização.

Simplificando, para efeito de clareza no raciocínio, é possível distinguir entre três diferentes paradigmas de mudança organizacional (Tabela 12): mecanicista, orgânico e evolucionário.

Paradigma	Pensamento sistêmico	Metáfora	Ordenado através	Forma organizacional
Mecanicista	Fechado	Máquina	Força	Funcional
Orgânico	Aberto	Organismo	Aptidão	Unidades Estratégicas de Negócio
Evolucionário	Complexo	Rede	Navegação	Rede

Tabela 12: Força, aptidão e navegação dos paradigmas de mudança

Fonte: adaptado de Broekstra (1996)

A emergência da organização em rede (BROEKSTRA, 1996) tem como idéia central uma rede de relacionamentos com os conceitos gêmeos de autonomia e colaboração. LIMERICK e CUNNINGTON (1993) criaram o termo paradoxal "individualismo colaborativo" para este fenômeno.

Por essa perspectiva, o escopo muda de competição entre empresas para competição entre redes. Por exemplo, a rede de consultoras da Natura *versus* a rede de revendedoras da Avon.

Para aprofundar o debate sobre a metáfora da rede, lembra-se que GUMESSON (2006) é um crítico do estado atual da teoria do marketing e advoga que três variáveis – relacionamentos, redes, e interação – devem formar a base para o futuro da teoria do marketing.

Economia Digital

As contribuições na economia digital refletem os clientes, a linguagem não linear da internet e a rentabilidade da atenção.

Uma forma efetiva de competir consiste em focalizar o valor do cliente, já que esse valor é o elemento básico da decisão de compra e da continuidade dos negócios. Sandra Vandermerwe (2000), a partir da análise de diversas organizações européias e norte-americanas, concluiu que estas, para obter melhor desempenho, disputam "não participações de mercado, mas **espaços de mercado**" com foco nas necessidades dos clientes.

"A internet é uma linguagem nova pelo fato de não ser linear. O romance é linear, o cinema é linear, mas a *web* não é", diz Robert M. Greenberg, dono da agência de publicidade e comunicações R/GA, dos EUA. Um estudo conduzido em 2004 pela Yankelovich com 600 pessoas de 16 anos ou mais constatou que "a sobrecarga, a concorrência e a fragmentação vêm reduzindo constantemente a produtividade do marketing" e enfraquecendo o poder do "*branding*" (diferenciação de bens e serviços por nomes de marca que ganham reconhecimento por sua qualidade). Entre os entrevistados para a pesquisa, 70% disseram que "costumam desligar anúncios ou não assisti-los com mais freqüência do que faziam alguns anos atrás".

Criar uma estratégia que gere ciclos envolve a geração de interações focadas nos clientes inter-relacionadas em seis áreas: construção de relacionamentos, aquisição de informações e conhecimento, estabelecimento de redes, aumento do número de parceiros, aceleração da inovação e economias de custos. Cada ciclo gera seus próprios retornos, auto-reforçando-se e reforçando a posição da organização.

Modelo Delta

Reforçando a importância do marketing de relacionamento total, Douglas Lambert e Martha Cooper (2000) afirmam que:

> *"A gestão de negócios entrou na era da competição inter-redes. Em vez de marca contra marca, agora temos cadeia de suprimentos contra cadeia de suprimentos. No novo ambiente competitivo, o sucesso de uma organização dependerá de sua habilidade para integrar sua complexa rede de relacionamentos".*

	Baixo Custo	Alta Qualidade	*Upsell*	Solução Total para o Consumidor
Segmentação de clientes	Uso limitado de segmentação para diferenciar *custumer care*	Segmentação baseada em qualidade	Segmentação com foco em potencial de venda	Segmentação de clientes por nível de lucratividade; aplica *customer care* baseada em lucratividade
Métricas	Focadas em minimização de custos	Métricas de custo e qualidade	Métricas de custo e faturamento	Medidas de lucratividade
Incentivos	Focadas em atingir o menor nível de serviço	Satisfação dos clientes	Mix de custo e faturamento	Por cliente/segmento
***Feedback* dos clientes**	Limitado – contato com o cliente não é visto como uma oportunidade para a coleta e disseminação de informações	Baseada em custo e qualidade	Moderado – atenção primária para aquisição de informação	Por produto
Conteúdo	Definido por especialistas técnicos	Satisfação dos clientes	Técnicos e marketing	Por período de tempo para diferenciar serviço
Carreira/caminho de promoção	Alto *turnover* da equipe	Limitado	Oportunidades além das possíveis em *customer care*	Foco em solução de problemas dos clientes
Conjunto de habilidades	Reativo	Especialistas técnicos	*Mix of care sales*	Crescimento da conta ($)
Compensação	Baseada em baixos salários	Oportunidades potenciais em *customer care*	Médio, salário e algum bônus	Uso extensivo do tempo real e enquetes para coletar informações sobre os serviços, produtos, processos, políticas, precificação e competição.
Canais de *custumer care*	Informação estática	Empatia e capacidade técnica	Uso proativo dos canais para extrair informações dos clientes 24 horas 7 dias	Especialistas técnicos/marketing
Comunicação	Das 8 às 5	Baixa, bônus limitado	Uso proativo dos canais para extrair informações dos clientes	Informação direcionada para cada cliente
Aquisição de clientes	Segunda a sexta	Telefone, *web*	24 horas	Conteúdo definido pelo cliente, contribuições do cliente.
Retenção de clientes	Atendimento	24 horas	7 dias	Caminho disponível e bem definido

Tabela 13: Solução total para o cliente (proposta pelo autor)

Num processo empresarial, uma das primeiras tarefas consiste em captar a essência da posição estratégica. A proposta de Hax e Wilde II (2001), simbolizada pelo triângulo, constitui um instrumento efetivo para descrever uma posição estratégica mais adequada à organização. O Projeto Delta facilita ao gestor dar o primeiro passo, que é crucial, o de definir o propósito central

do negócio; este, por sua vez, servirá de guia para todo o processo de formulação e implantação da estratégia. As três alternativas estratégicas distintas sugeridas pelo triângulo – melhor produto, solução total para o cliente (Tabela 13), e aprisionamento no sistema – oferecem um conjunto estrito de opções orientadoras na definição da estratégia da empresa.

O objetivo do trabalho, descrever uma proposta de análise que caracterize o Modelo Delta, foi realizado, como está descrito na Tabela 7. Ressalta-se que para fazer a pesquisa empírica foram necessárias 40 horas de entrevista com a organização, no caso a CDN Interativa, e seu principal cliente, no caso o McDonald´s, envolvendo a alta liderança das organizações.

Em resumo, o Projeto (Modelo) Delta oferece uma abordagem original e se apresenta como uma nova disciplina para a administração estratégica de negócios, unindo conceitos das áreas de marketing, estratégia e tecnologia da informação, principalmente quando se analisa o ambiente competitivo sob uma perspectiva de rede e sob a ótica do marketing estratégico, no nível da unidade estratégica de negócios. No Quadro 6 estão destacadas as contribuições mais significativas do modelo: o triângulo, o processo adaptativo, as métricas agregadas e granulares e o feedback.

Contribuição:	Objetivo	Implicação	Método
O Triângulo	Abrir a mentalidade para novas posições estratégicas	O melhor produto nem sempre vence	Três opções estratégicas distintas: • Melhor produto • Solução total para o consumidor • *System Lock-in*
Processo Adaptativo	Conectar estratégia com execução	Execução não é o problema, conectando com estratégia sim.	Execução é capturada por meio de três processos adaptativos: • Efetividade operacional • Alvejando o consumidor • Inovação Cujos papéis precisam mudar para atingir diferentes posições estratégicas
Métricas Agregadas	Medir o sucesso	Bom financeiro nem sempre leva para bons resultados	Métricas de performance agregadas precisam refletir cada processo adaptativo e seu papel sobre a posição estratégica • Performance do produto • Performance do cliente • Performance do concorrente
Métrica Granular e Feedback	Descobrir impulsionadores de performance	Gerenciar por médias leva a uma performance abaixo da média	Negócios não são lineares. A performance é concentrada, particularmente quando envolve "*bonding*". A métrica granular permite focar nos impulsionadores de performance fundamentais, detectar variabilidade, explicar, aprender e agir

Quadro 6: Síntese da Funcionalidade do Modelo Delta
Fonte: adaptado de Hax e Wilde II (2001)

Destaque-se, por fim, que, numa economia digital, caracterizada pela formação de redes e sistemas que competem entre si, e sob uma perspectiva de orientação para o mercado, o desafio da "customização" dinâmica, no processo adaptativo "foco no cliente", repousa na decomposição de produtos e serviços em módulos, que poderiam ser combinados para proporcionar uma funcionalidade única para os segmentos de clientes escolhidos como alvo da ação da empresa.

As transações na *we*b geram informações sobre os clientes, na forma de *web server logs*, que podem ser "garimpados" com a utilização de técnicas de inteligência artificial. Os módulos podem ser redefinidos continuamente, e mais informações capturadas, na medida em que os consumidores se sintam mais confortáveis com os agentes com os quais interagem. Assim, as

empresas podem aumentar o valor para o cliente e formar possíveis alianças para desenvolver "pacotes" de soluções, arquitetando mercados verticais-chaves.

Finalmente, numa sociedade interativa, uma liderança democrática está associada a uma capacidade de transmitir mensagens.

Limitações

Ressalta-se, apesar da reconhecida utilidade do método de estudo de caso para verificação da adequabilidade de conceitos e para a confirmação de teorias, mediante a replica literária, seus resultados não podem ser generalizados. De qualquer forma, ele pode ser utilizado como referência para trabalhos de pesquisa futuros e para organizações e ambientes de mercado semelhantes ao do caso selecionado.

Devido a outras limitações inerentes a este trabalho formal, alguns pontos não foram aprofundados. Alguns desses aspectos são descritos a seguir e poderiam ser considerados como recomendações para trabalhos futuros:

- Somente um caso selecionado
- Número limitado de entrevistados pertencentes aos clientes
- Falta de informações sobre a concorrência
- Alguns fatores situacionais e pessoais não considerados

Recomendações Finais

Apesar das limitações referidas, entretanto, a pesquisa aqui apresentada, por suas características inovadoras, a descrição de uma proposta de análise do Modelo Delta (Tabela 7), a investigação do mecanismo gerencial *customer bonding* (Figura 30), abre uma série de alternativas para novos trabalhos. Primeiro, pela ampla revisão bibliográfica realizada, que evidencia o estado da arte do processo competitivo em um ambiente de economia digital, com base em *papers* e textos publicados mais recentemente. A partir das referências aqui estabelecidas será possível monitorar os futuros desenvolvimentos e aprofundar os estudos sobre este tema, de fundamental importância para as organizações.

Pois, nos últimos anos, a única constante no ambiente dos negócios tem sido a mudança turbulenta, descontínua. Transformações profundas têm acontecido em todos os níveis, da forma como setores industriais inteiros estão estruturados às maneiras pelas quais as empresas interagem com seus clientes e aos processos usados para realizar suas atividades básicas.

As novas tecnologias de informação e comunicação são a raiz comum a muitas dessas mudanças. A digitalização da informação, combinada com os avanços em computação e telecomunicações (convergência), alterou fundamentalmente o funcionamento de todas as redes *(networks)*, humanas e tecnológicas.

As formas de trabalhar e de criar valor na economia estão mudando radicalmente. Nessa economia digital, os agentes interagem em uma teia dinâmica de relações. Ter um bom modelo do comportamento da empresa deixa de ser suficiente. Será também preciso conhecer como as pessoas interagem dentro da rede, como a organização interage com outras empresas em seu mercado e como essas interações mudam ao longo do tempo.

O conceito da economia como um ecossistema extremamente rico de redes humanas e tecnológicas desafia o entendimento convencional, mas pode significar a necessidade de as organizações se reinventarem para poderem explorar em sua plenitude o fato (não a metáfora) de que são sistemas vivos, emergentes, auto-organizantes, redes umbilicalmente conectadas à grande rede em que a economia se transformou.

A organização que emerge nesse contexto vai ter a forma de uma rede (teia) – uma forma plana, intrincadamente entrelaçada, que liga parceiros, funcionários, subcontratados, fornecedores e clientes em várias maneiras de colaboração. A gestão deste emaranhado *network* passa a ser tão importante quanto a gestão das operações internas.

Enfim, o estudo da dinâmica das redes inter-organizacionais (UZI, 2000) está no seu estágio inicial. O tipo de rede em que uma organização está incrustada (*embedded*) define as oportunidades potenciais disponíveis; sua posição na estrutura e os tipos de laços mantidos entre firmas definem o acesso a essas oportunidades.

A recomendação final é aplicar a proposta de análise do Modelo Delta (Tabela 7) em outra empresa, por exemplo, na Natura (Figura 32).

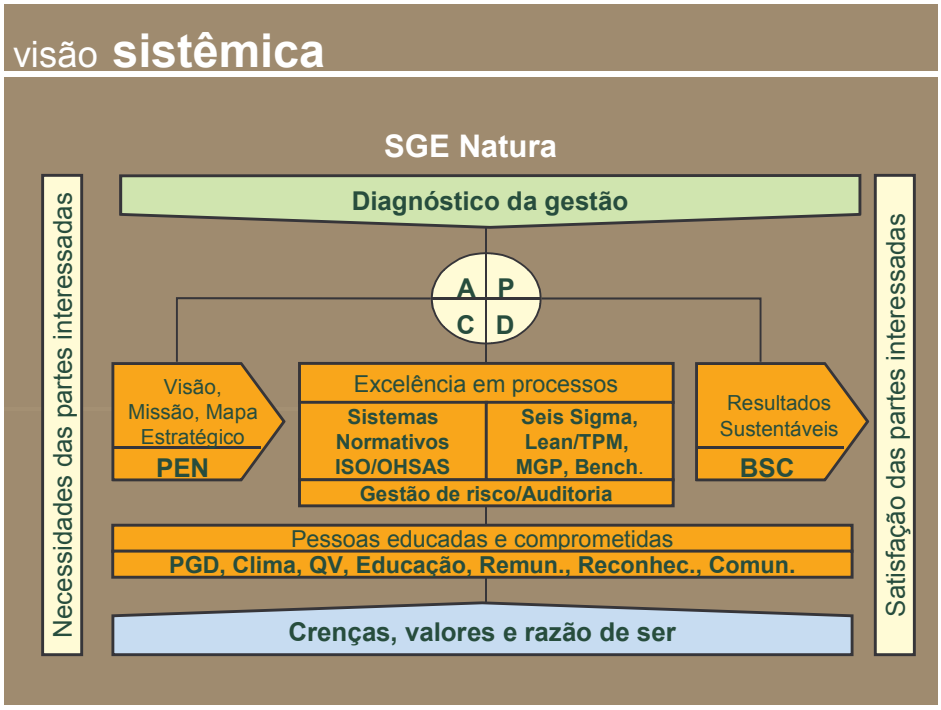


Figura 32: Natura

Fonte: Zardo (2006) – Material de acesso restrito.

Concluindo, toda e qualquer empresa necessita definir de modo claro e transparente seu foco e sua estratégia. Ao fazer isso, é preciso avaliar como a empresa está inserida no cenário competitivo, dentro da sua rede e frente às perspectivas futuras do mercado.

21. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDERSON, W. **Marketing Behavior and Executive Action – A Functionalist Approach to Marketing Theory**. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1957.

_____. **The Analytical Framework for Marketing**. In Ben M. Enis, Keith K. Cox e Michael P. Mokwa: *Marketing Classics — A Selection of Influential Articles*. Saddle River: Prentice Hall, 1995 (pp.22-32).

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION . **Report of the Definitions Committee**. R. S. Alexander, Chairman, *Journal of Marketing*, p. 202-210, 13 de outubro, 1948.

AMIGO, R. **Contribuição ao Desenvolvimento de Modelos de Competição no Mercado de Serviços B2B.** 2003. Tese de doutorado. FEA-USP.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. **Strategic Assets and Organizational Rent.** *Strategic Management Journal,* vol. 14, 33-46, 1993.

_____. (1997). **Wharton on Dynamic Competitive Strategy**. New York: Wiley.

AMIT, R.; ZOTT, C. **Value Creation in E-Business**, *Strategic Management Journal*, vol 22, 2001.

ARAÚJO SANTOS F., **O Liberalismo**. 2ª ed. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 1999a.

_____. **A Crítica Epistemológica** (capítulo de livro inédito; ms), 1999b.

_____. **A Malha Técnico-Científica. Uma Reflexão Pós-Popperiana**. Série *Documentos para Estudo*, PPGA/UFRGS, nr. 05/98, 1998.

_____. **Politelia: a Pluralidade dos Fins ou a Diversidade do Útil**. Série *Documentos para Estudo*, PPGA/UFRGS, nr. 06/97, 1997a.

_____ . **Episteme e Paradigma: Crítica a Thomas Kuhn à Luz do Caso Galileu.** Série *Documentos para Estudo*, PPGA/UFRGS, nr. 09/97, 1997b.

_____ . **A Emergência da Modernidade**. Petrópolis: Vozes, 1990.

ARTHUR, W.B. **Increasing Returns and the New World of Business.** *Harvard Business Review*. 74(4): 100-9, julho-agosto, 1996.

_____ . **Complexity and Economy.** *Science*, 1999.

BALDWIN, C.; CLARK, K. **Managing in an Age of Modularity**. *Harvard Business Review*, setembro-outubro, 1997.

BARABASI, A. **Linked**. Plume, 2003.

BARABASI, A; ALBERT, R. **Emergence of Scaling in Random Networks**. *Science*. 286. 509, 1999.

BARRET, M.; WALSHAM, G. **Eletronic Trading and Work Transformation in the London Insurance Market**. *Information Systems Research*. Vol. 10, N°. 1, março, 1999.

BARTELS, R. **The Identity Crisis in Marketing**. In *Journal of Marketing*, 38: 73-76. Ann Arbor: American Marketing Association, outubro, 1974.

_____ . **The History of Marketing Thought**. Columbus, Ohio: Grid, 1976.

BROEKSTRA, G. **The Triune-Brain Metaphor: The Evolution of the Living Organization.** In: GRANT, D.; OSWICK, C. (Eds.). *Metaphor and Organizations*. London: Sage, 1996. p.53.

BRANDENBURGER, A.; NELEBUFF, B. **Co-opetition**. HBSP. 1996.

BROWN, R. T. **Defining Marketing in the Purest Sense: A Reconceptualization Beginning with an Understanding of the Market as a Communications Network**, 1995. In www.sbaer.uca.edu/docs/proceedingsll/95swa413.html [06/jun/2000; 13h48].

BROWN, S.W; FISK, R.P. **Marketing Theory: Distinguished Contributions**, John Wiley & Sons, Inc., 1984.

BRYNJOLFSSON, E.; SMITH, M. **Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers.** Working Paper. 1999b.

BUSINESS 2.0 . **The Next Generation of Affiliations.** *On-line*. Disponível na internet em www.business2.com/articles/1999/08/content/market_5.html, capturado em agosto de 1999.

CAJAZEIRA, J. **Responsabilidade Social nas Organizações Classe Mundial no Brasil: Só um Discurso ou Desempenho Sustentável.** Dissertação de Mestrado. FGV. 2006.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. **Os Conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais: um Estudo Exploratório**. In: ENANPAD, 24, 2000. *Anais.* Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD.

CANO, C. **Modelo para Análise de Organizações que Operam no Espaço Cibernético**. Tese de doutorado, PPGA/UFRGS, 1999.

CARLEY, K. **Organizational Change and E-Commerce: A Computational Organization Science Perspective**. *Conference on Understanding the Digital Economy: Data, Tools and Research,* Washington, D.C. 25-26 de maio, 1999.

CASTELLS, M. **Sociedade em Rede.** Paz e Terra. 1999.

CLANCY, K.; SHULMAN, Robert S., **Marketing Myths That Are Killing Business**, McGraw-Hill, Inc., Nova York, 1994.

CLASSE MUNDIAL. Revista da FNQ, 2005.

COLLINS, J.; PORRAS, J. **Feitas para Durar: Práticas Bem-Sucedidas de Empresas Visionárias**. Ed. Rocco, 1995.

COZER, M. **Interação com Clientes na Economia Digital**. SEMEAD, 2003.

COZER, M.; TOLEDO, G. **Projeto Delta sob o Enfoque do Marketing Estratégico: um Caso de Foco no Cliente.** Artigo submetido à *Revista de Economia e Administração*, do IBMEC. 2005.

CUNHA, C. R. da; CARRIERI, A. de P. **Mapeando as Relações Interorganizacionais na Teoria Organizacional: Garimpando os Principais Periódicos Brasileiros sobre Gestão**. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 27., 2003, Atibaia. [Anais eletrônicos] Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

CRAVENS, D. W. **Implementation Strategies in the Market-Driven Strategy Era**. *Journal of the Academy of Marketing Science.* Vol. 26, Nº. 3, 237-241, 1998.

CSILLAG, J. M. **Análise do Valor**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

DAWSON, L. M. **Resolving the Crisis in Marketing Thought**. In *Management International Review* 19 (3): 77-84. Munique: International University Contact for Management Education, agosto, 1979.

DAY, G. S. **Managing Market Relationships**. *Journal of the Academy of Marketing Science.* Vol. 28, No.1, 24-30, 2000.

_____. **The Market Driven Organization: Understanding, Attracting and Keeping Valuable Customers**. Nova York: The Free Press, 1999a.

_____. **Creating a Market-Driven Organization**. *Sloan Management Review,* Fall, p. 11-22, 1999b.

_____. **Continous Learning About Markets**. *California Management Review.* Summer, 9-31, 1994.

_____. **The Capabilities of Market-Driven Organizations**. *Journal of Marketing.* Vol. 58, outubro 1994, p. 37-52, 1994.

_____. **Market-Driven Strategy**. New York: The Free Press, 1990.

_____. (1983). **Marketing Theory with a Strategic Orientation**. *Journal of Marketing.* Fall, Vol. 47, 79-89.

DAY, G. S.; MONTGOMERY, D. B. **Charting New Directions for Marketing.** *Journal of Marketing***.** Special Issue, Vol.63, 3-13, 1999.

DAY, G. S.; NEDUNGADI, P.. **Managerial Representations of Competitive Advantage**. *Journal of Marketing.* Vol.58, 31-44, abril, 1994.

DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. **Wharton on Dynamic Competitive Strategy**. Nova York, Wiley, 1997.

DAY, G. S.; WENSLEY, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing.* (April), Vol. 52, 1-20.

DEIGHTON, J. **The Future of Interactive Marketing**. Harvard Business Review, novembro-dezembro, 1996.

DELL, M. **Estratégias que Revolucionaram o Mercado**. Market Books Brasil. 1999.

DI NALLO, E. **Meeting Points: Soluções de Marketing para uma Sociedade Complexa.** São Paulo: Cobra, 1999.

DRUCKER, P. **The Coming of the New Organization**. *Harvard Business Review*, 1987.

EXAME. ***Maiores e Melhores.*** 2005.

FERNANDES, J; MEIRA, S. **Convergent Architectures: Breaking Bounds among Software, Its Development and Use, towards the Creation of Self-Sustainable Systems in the Cyberspace**, 1999. Disponível na internet.

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL PARA A QUALIDADE. **História e Indicadores**. Disponível em www.fnq.org.br. Acesso em: 10 nov. 2005.

_____. **Relatório do Comitê Temático Capital Intelectual e Inovação**. Trabalho coordenado por Jorge Emanuel Reis Cajazeira. São Paulo: FNQ, 2005a.

_____. **Critérios de Excelência**. Coletânea dos critérios de excelência cedidos pela FNQ. São Paulo, 1992-2005. Anual. 1 CD-ROM.

_____. **Critérios de Excelência**. São Paulo: FNQ, 2006.

FORTUNE. ***50 Years of Fortune 500***. Vol. 149, N° 7. 2004.

FOWLER, F. **Estratégia Competitiva e Marketing Estratégico : uma Proposta de Diagnóstico Integrado e uma Aplicação em Marketing Industrial.** Tese de doutorado. FEA-USP, 2003.

GARDNER, H. **Mentes que Criam**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

GOLLIER, C. **The Economics of Risk and Time**. MIT Press, 2001.

GRANDORI, A.; **Inter-Firm Networks: Organization and Industrial Competitiveness**. Routledge, 1999.

GRANT, D; OSWICK, C. **Introduction: Getting the Measure of Metaphors**. In: GRANT, D.; OSWICK, C. (Eds.). *Metaphor and Organizations*. London: Sage, 1996, p. 1-20.

GRISI, C. C. H.; GRISI, J. R. M.; SANTOS, R. C. **Marketing: As Controvérsias do Marketing Moderno**. In *Revista de Administração da Universidade de São Paulo.* 18(4): 59-65. São Paulo: Instituto de Administração, outubro 1983.

GRÖNROOS, C. **From Marketing Mix to Relationship Marketing: Toward a Paradigm Shift in Marketing**, 1996. In www.tin.it/osservatorio_bocconi/papers/relamktg.htm [08/maio/2000; 14h32].

GUMMESSON, E. **Total Relationship Marketing**. London: Butterworth-Heinemann, 1999.

_____. **Marketing de Relacionamento Total.** Bookman, Porto Alegre, 2005.

GUTTMAN, R.; MOUKAS, A.; MAES, P. **Agent-Mediated Electronic Commerce: A Survey.** *On-line*. Disponível na internet em http://ecommerce.media.mit.edu, capturado em setembro de 1999.

HÄUBL, G.; TRIFTS, V. **Consumer Decision Making in Interactive Online Shopping Environments: The Effects of Interactive Decision Aids.** Informs Conf. on Marketing Science and the Internet, MIT, março, 1998.

HAGEL, J. **The Real Value of On-Line Communities**. *Harvard Business Review*, maio-junho, 1996.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Ed. Campus, 1995.

HANSON, W. **Principles of Internet Marketing.** South-Western College Publishing. setembro, 1999.

HAX, A. **The Delta Model – Toward a Unified Framework of Strategy**. Working Paper 4261-02, setembro, 2002. *On-line*. Disponível na internet, em http://ecommerce.media.mit.edu, capturado em março de 2004.

HAX, A. C.; MAJLUF S., **The Strategy Concept and Process, a pragmatic approach,** Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, N,Jersey, 1991. .

_____. **Strategic Management: An Integrative Perspective**. Prentice Hall. 1984.

HAX, A. C. e WILDE II, D. L. **The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World**. *Sloan Management Review*, Winter 1999.

_____. **The Delta Project**. Palgrave, 2001.

HENRY, D.; COOKE, S. **The Emerging Digital Economy II.** *On-line*. 1999. Disponível na internet.

HEPNER, H. W. **Modern Marketing.** New York: McGraw-Hill, 1955 (Cap. 1).

HOBSBAWN, E. **A Era dos Extremos.** Companhia das Letras, 1997.

HOFFMAN, Paul. **The Man Who Loved Only Numbers**. Hyperion, 1998.

HUNT, S. D. **The Strategic Imperative and Sustainable Competitive Advantage: Public Policy Implications of Resource-Advantag**e Theory. *Journal of the Academy of Marketing Science.* Vol.27, No.2, 144-159, 1999.

_____. **The Nature and Scope of Marketing**. *Journal of Marketing*, 40: 17-28. Ann Arbor: American Marketing Association, julho, 1976.

_____. **Modern Marketing Theory**. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1991.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. **Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition?** *Journal of Marketing.* Vol.61, 74-82, outubro, 1997,.

_____. . **The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions**. *Journal of Marketing*. Vol.60, 107-114, outubro, 1996.

_____. . **The Comparative Advantage Theory of Competition**. *Journal of Marketing.* Vol.59, 1-15, abril, 1995.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **Business Marketing Management** , Orlando: Dryden Press, 2000.

IBSEN, F. **Seis Dramas**. Ediouro. 1906.

INNS D.; JONES, P. **Metaphor in Organization Theory: Following in the Footsteps of the Poet?**. In: GRANT, D.; OSWICK, C. (Eds.). *Metaphor and Organizations*. London: Sage, 1996. p.110-126.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABIIDADE SOCIAL. **Responsabilidade Social das Empresas: Percepção do Consumidor**. Pesquisa executada pelo Instituto Akatu. São Paulo: Planeta Terra, 2004.

_____. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo, 2005

_____. **Guia de Compatibilidade de Ferramentas**. São Paulo, 2005a.

INTERBRAND. **Maiores Marcas**. *On-line*. Disponível na internet, em www.interbrand.com. Capturado em fevereiro de 2005.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. **Market Orientation: Antecedents and Consequences**. *Journal of Marketing.* p. 53-70, julho, 1993.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K.; SAHAY, A. **Market-Driven versus Driving Markets**. *Journal of the Academy of Marketing Science.* Vol.28, No.1, 45-54, 2000.

JONES, D. G. B.; MONIESON, D. D. **Early Development of the Philosophy of Marketing Thought**. In *Journal of Marketing*, 54: 102-113. Ann Arbor: American Marketing Association, janeiro, 1990.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard – Measures That drive Performance**. *Harvard Business Review.* 71-79, janeiro-fevereiro, 1992.

_____. **Putting the Balanced Scorecard to Work.** *Harvard Business Review.* 134-142, setembro-outubro, 1993.

_____. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.** *Harvard Business Review.* 75-85, janeiro-fevereiro, 1996.

_____. **Linking the Balanced Scorecard to Strategy**. *California Management Review.* Fall, Vol.39, N°.1, 53-79, 1996.

KELLY, K. **New Rules for the the New Economy**. Viking, 1998.

KIM, W. C. ; MAUBORGNE, R.. **Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth**. *Harvard Business Review,* (January-February), p. 103-112. 1997

_____ . **Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy**. *Sloan Management Review.* Spring, 41-54. 1999.

KIMBAL, P. Marshall. **Marketing Information Systems: Creating Competitive Advantage in the Information Age**. Boston: Boyd & Fraser Publishing Company, 1996.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. **Market Orientation: The Construct, Research, Propositions and Managerial Implications.** *Journal of Marketing.*

1-18, abril, 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. **MARKOR: A Measure of Market Orientation.** *Journal of Marketing Research.* Vol.30, 467-477, novembro, 1993.

_____. **MARKOR: A Measure of Market Orientation**. *Journal of Marketing Research.* Vol. 30, p. 467-477, 1997.

KOTLER, P. **Marketing Management, Planning, Implementation and Control**. 7ª. ed. Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice Hall, 1991.

_____. **Marketing Management: Analysis, Planning and Control.** 5ª. ed. Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice Hall, 1984.

_____. **Administração de Marketing.** São Paulo: Ed. Atlas, 1975

_____. **Marketing Management: Analysis, Planning and Control.** Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice Hall, 1967.

_____. **Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** 10ª. Edição ("Edição do Milênio"). São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2000.

KOTLER, P.; LEVY, S. J. **Broadening the Concept of Marketing**. In *Journal of Marketing*, 33: 10-15. Ann Arbor: American Marketing Association, janeiro, 1969.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing Management**. Nova York: Prentice Hall, 2005.

KUHN, T. **A Estrutura das Revoluções Científicas.** Perspectiva, 2003.

LAMBERT, D.; COOPER, M. **Issues in Supply Chain Management**. *Industrial Marketing Management*. Vol. 29, p. 65-83, 2000.

LAMBIN, J-J. **Le Marketing Stratégique, Fondements, Méthodes et Applications**, 2ª. edição, McGraw-Hill, Paris, 1989.

_____. **Marketing Estratégico**, 3ª. edição, McGraw-Hill, Madrid, 1995.

LIKER, J. K. **O Modelo Toyota. 14 Princípios de Gestão do Maior Fabricante do Mundo.** Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MANGHAM, I. L. **Some Consequences of Taking Gareth Morgan Seriously**. In: GRANT, D.; OSWICK, C. (Eds.). *Metaphor and Organizations*. London: Sage, 1996, p.21-36.

MASON, R. S. **Interpersonal Effects on Consumer Demand in Economic Theory and Marketing Thought, 1890-1950**. In *Journal of Economic Issues* 29(3): 871-881. Lincoln: Association for Evolutionary Economics, setembro, 1995.

_____. **Breakfast in Detroit: Economics, Marketing, and Consumer Theory, 1930 to 1950.** In *Journal of Macromarketing* 18(2): 145-152. Fort Lauderdale: Sage Publications, Fall 1999.

MARGHERIO, L. **The Emerging Digital Economy**. *On-line*. Disponível na internet, em www.ecommerce.gov. Capturado em abril de 1999.

MEIRA, L. **Redes Sociais**. Seminário sobre redes sociais promovido pela Fundação Avina. Cesar, 2004.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. Ed. Atlas, 1996.

MORGAN STANLEY. **An Update From the Digital World.** Dezembro, 2004. *On-line*. Disponível na internet, em www.morganstanley.com/techresearch. Capturado em 2004.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. **The Effect of Market Orientation on Business Profitability**. *Journal of Marketing*, Chicago. Vol. 54, n. 4, p. 20-35, outubro, 1990.

NATURA. **Relatório Anual**. *On-line*. Disponível na internet, em www.natura.net. Capturado em março de 2005.

ONODY, R.; CASTRO, P. **Complex Network Study of Brazilian Soccer Players**. *Physical Review*. E, 70, 037103, 2004.

ORLIKOWSKI, W. **The Truth is Not Out There: An Enacted View of the "Digital Economy".** *On-line*. Disponível na Internet, em www.digitaleconomy.gov. Capturado em maio de 1999.

PEREZ, C. **Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages**. Edward Elgar. 2002.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. **Vencendo a Crise**. São Paulo: Harper & Row, 1983.

PIORI, M.; SABEL, C. **The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity.** Nova York : Basic Books, 1984.

POPPER, K. **Estrutura das Revoluções Científicas**. 1958.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage.** Nova York: Macmillan, 1985.

_____. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

_____. Towards A Dynamic Theory Of Strategy. *Strategic Management Journal,* vol. 12, p. 95-117, 1991.

_____. **What Is Strategy?** *Harvard Business Review*. 61-89, novembro-dezembro, 1996.

_____. **Competição.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

QUADROS JÚNIOR, A. **Orientação para o Mercado e o Modelo Delta de Estratégia.** 2005. Dissertação de Mestrado. FEA-USP.

RUSSEL, S.; NORVIG, P. **Artificial Intelligence: A Modern Approach.** Prentice Hall, 1995.

SHAPIRO, C; VARIAN, H. **Informations Rules.** Harvard Business School Press. 1999.

SHIMP, T. A. **Propaganda e Promoção**. 5ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SMITH, M.; BAILEY, J.; BRYNJOLFSSON, E. **Understanding Digital Markets: Review and Assessment.** *On-line*. Disponível na internet, em ecommerce.mit.edu/papers/ude. Capturado em agosto de 1999.

SLATER, S. F. **Intelligence Generation and Superior Customer Value**. *Journal of the Academy of Marketing Science.* Vol.28, No.1, 120-127, 2000.

_____. **Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm.** *Journal of the Academy of Marketing Science.* Vol. 25, No. 2, 162-167, 1997.

_____. **The Challenge of Sustaining Competitive Advantage.** *Industrial Marketing Management*, 25, p. 79-86, 1996.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. **Market Orientation and the Learning Organization.** *Journal of Marketing.* Vol.59, 63-74, julho, 1995.

_____. **Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?** *Journal of Marketing*. Vol. 58, p. 46-55, janeiro de 1994.

STABELL, C.B.; FJELSTADT, O D., **Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks.** *Strategic Management Journal*. Vol. 19, 413-437, 1998.

SUDHARSHAN, D. **Marketing Strategy, Relationships, Offerings, Timing & Resource Allocation**. Nova Jersey: Prentice-Hall, 1995.

TOLEDO, G L. **Marketing e Varejo.** In *Varejo: Modernização e Perspectivas*. Coordenador: Claudio Felisoni de Angelo. Cap. 13. Editora Atlas, 1994.

TOLEDO, G. L., **Marketing e Relações Públicas – Um Conceito Tridimensional.** 18º. Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD, 18), p. 145-157. Curitiba: ANPAD, setembro, 1994.

TOLEDO, G. L.; YAMASHITA, S. S.; NAKAGAWA, M. H. **O Composto de Marketing no Contexto Estratégico da Internet**. *Revista de Administração Mackenzie*, da Universidade Presbiteriana Mackenzie, n º 1, p. 33-78, 2002.

TOLEDO, G. L.; SILVA, F.S. **Marketing e Competitividade**. 16º. Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD, 16). *Anais.* Vol. 5, p. 178-192. São Paulo: ANPAD, 1992.

TOLEDO, G. L.; ROSSI, C. **Implicações da Cultura Organizacional sobre o Marketing Estratégico**. 14º. Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD, 14). *Anais. 14º,* Vol. 5, 1990.

TIGRE, P. **Paradigmas Tecnológicos**. *Estudos em Comércio Exterior.* Vol. I, nº. 2, janeiro-junho, 1997.

TIGRE, P.; SARTI, F. **Tecnologia da Informação, Mudanças Organizacionais e Impactos sobre o Trabalho: Difusão de Electronic Data Interchange no Complexo Automobilístico Brasileiro.** CIET – Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia/SENAI, 1997.

TIGRE, P. **Inovação e Teorias da Firma em Três Paradigmas**. *Revista de Economia Contemporânea*, nº 3, janeiro-junho, 1998

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **The Discipline of Market Leaders**. Nova York: Addison Wesley, 1995.

URBAN, G; SULTAN, F. **Design and Evaluation of a Trust Based Advisor on the Internet.** Sloan School Working Paper 4035-98, MIT, julho, 1999.

UZI, B. **The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect.** *American Sociological Review*. 2000.

VALDÉS, J. **Marketing Estratégico e Estratégia Competitiva de Empresas Turísticas**. Tese de doutorado. FEA-USP, 2003.

VANDERMERWE, S. **How Increasing Value to Customers Improves Business Results.** *Sloan Management Review.* Fall, 27-37, 2000.

VENKATRAMAN, N. **Real Strategies for Virtual Organizing.** *Sloan Management Review.* Fall 1998.

VON NEWMAN, J. **Colective Work**. 1940.

WIRED. **Wired** magazine, San Francisco. Ed. 40, junho, 2004.

YAHOO! FINANCE. Capturado da internet em 2006.

YIN, R. **Case Study Research – Design and Methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

Apêndice

Protocolo do Estudo de Caso

Questões específicas do estudo de caso

a. Várias dimensões do triângulo

Soulução Total para o Cliente:

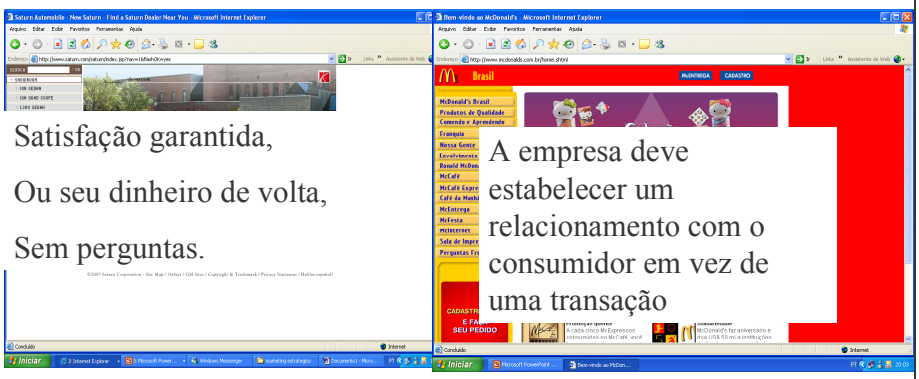
- Integração da Cadeia de Valor com clientes e fornecedores chave
- Procurar ativos complementares que substantivem e enriqueçam o relacionamento
- Entender o negócio dos clientes chave

- Redefinir o relacionamento com o cliente
- Customer market share (share of wallet)

KözerSofts
TECNOLOGIA EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Solução Total para o Consumidor

- Redefinir o relacionamento com o cliente
- Customer market share (share of wallet)

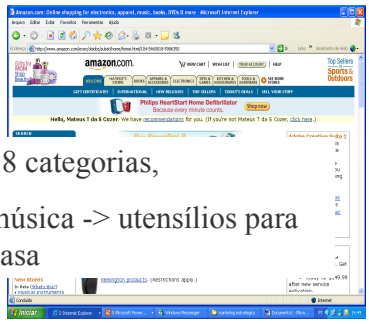


-
-
-
-
-
-
-
-
- Abrangência Horizontal

KözerSofts
TECNOLOGIA EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

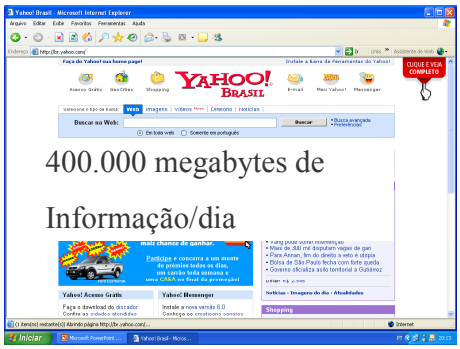
Solução Total para o Consumidor

- Abrangência Horizontal



18 categorias,

música -> utensílios para casa



400.000 megabytes de

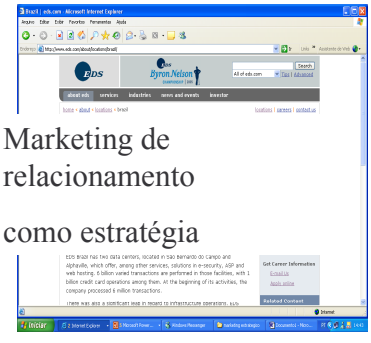
Informação/dia

- Capacidade tecnológica combinada com um conhecimento íntimo de todos os seus clientes chave
- Integração com o Consumidor

KözerSofts
TECNOLOGIA EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

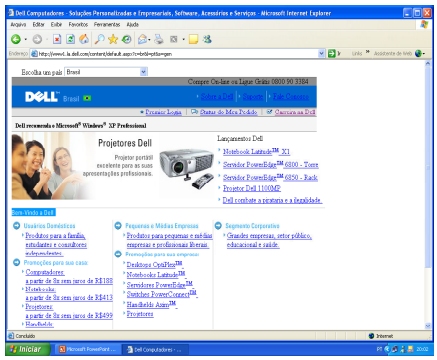
Solução Total para o Consumidor

- Capacidade tecnológica combinada com um conhecimento íntimo de todos os seus clientes chave
- Integração com o Consumidor



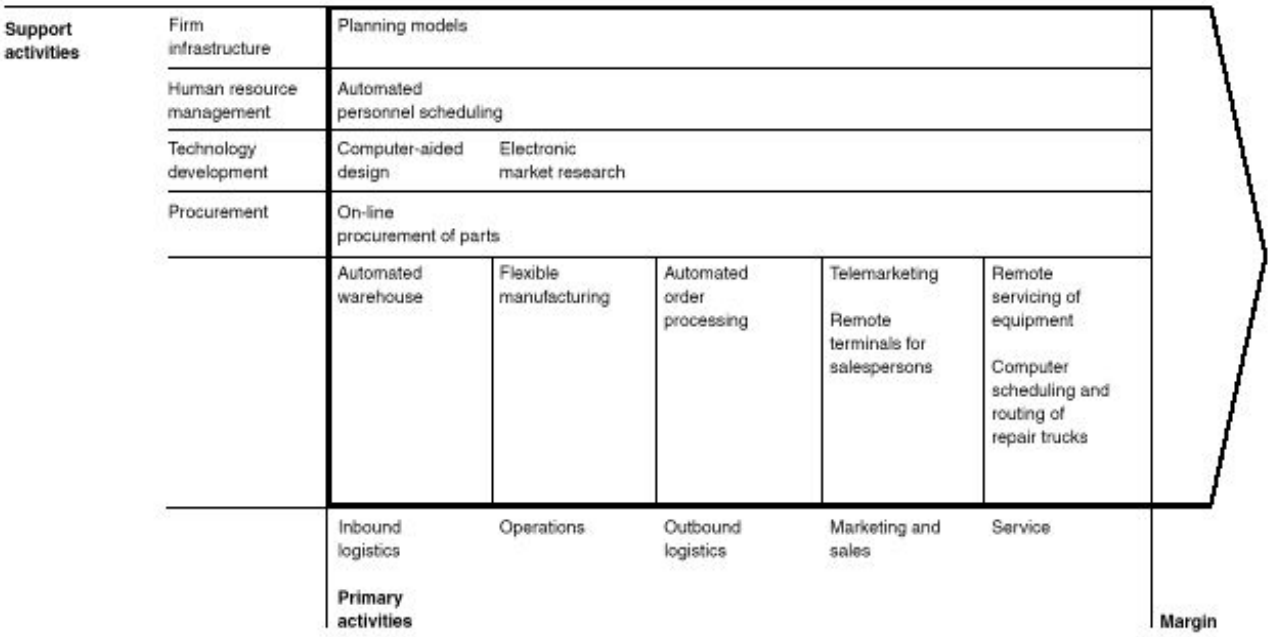
Marketing de relacionamento

como estratégia



b. Cadeia de Valor

EXHIBIT III
Information Technology permeates the value chain



1. Definição da Missão

Qual é o nosso negócio?
Quem são nossos clientes?
O que tem valor para o cliente?
Qual deveria ser o nosso negócio?
Qual será o nosso negócio?

2. Competências Essenciais

•Integração de Habilidades
–Valor percebido pelo cliente
•Quais são os elementos de valor do serviço ?
•Pelo que o cliente está realmente pagando ?
•Que elementos de valor são mais importantes para os clientes, e, portanto, dão maior contribuição para a realização do preço ?
–Diferenciação entre concorrentes
–Capacidade de expansão

3. Agenda de Competências

- Liderança em 10
  - Que novas competências essenciais precisamos desenvolver para garantir que seremos considerados os primeiros pelos nossos clientes em 5 ou 10 anos ?
  - Exemplo; IBM trabalhou arduamente para desenvolver habilidades de consultoria
- Que novas competências podem substituir ou tornar obsoletas as competências utilizadas atualmente para satisfazer as necessidades dos clientes existentes ?
  - Compreensão das novas competências que um dia podem suplantar a base tradicional de habilidades

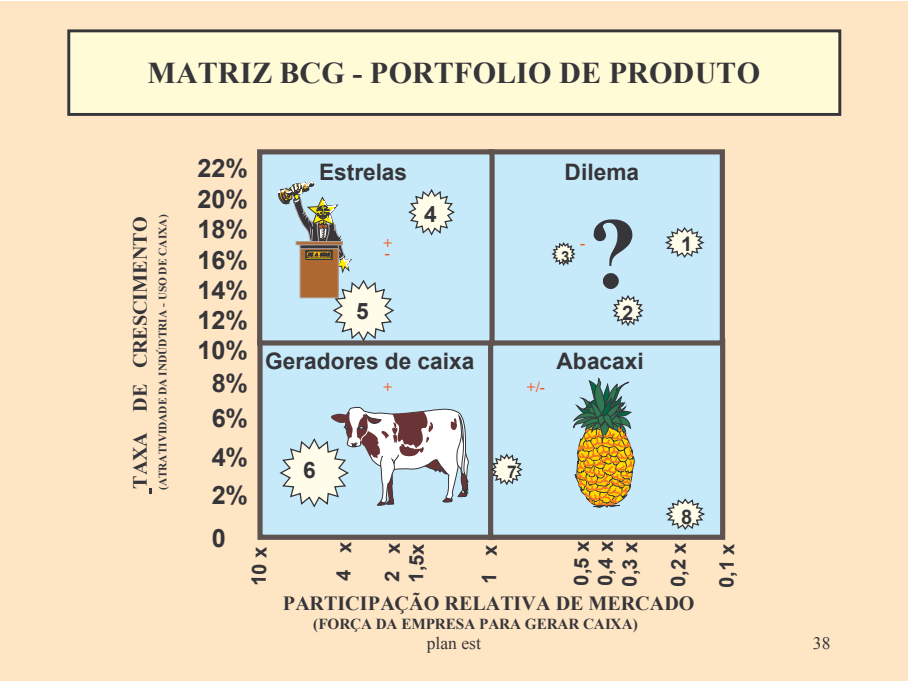
- Espaços em branco
  - Oportunidades que não se incluem dentro do alcance de produto-mercado da unidade de negócio
  - Exemplo: walkman da sony
- Megaoportunidades
  - Parcerias através das quais a unidade de negócio poderia adquirir acesso e compreender as competências necessárias e começar a conhecer as possíveis aplicações
  - Exemplo: mercado de jogos

Agenda de CE – matriz competência-produto

CE		Existente	Novo
	Nova	Liderança em 10	Megaoportunidades
	Existente	Preenchimento dos espaços	Espaços em branco

Mercado

4. Matriz BCG



Matriz BCG

Estrelas	Dilema
Geradores de Caixa	Abacaxi

5. SWOT

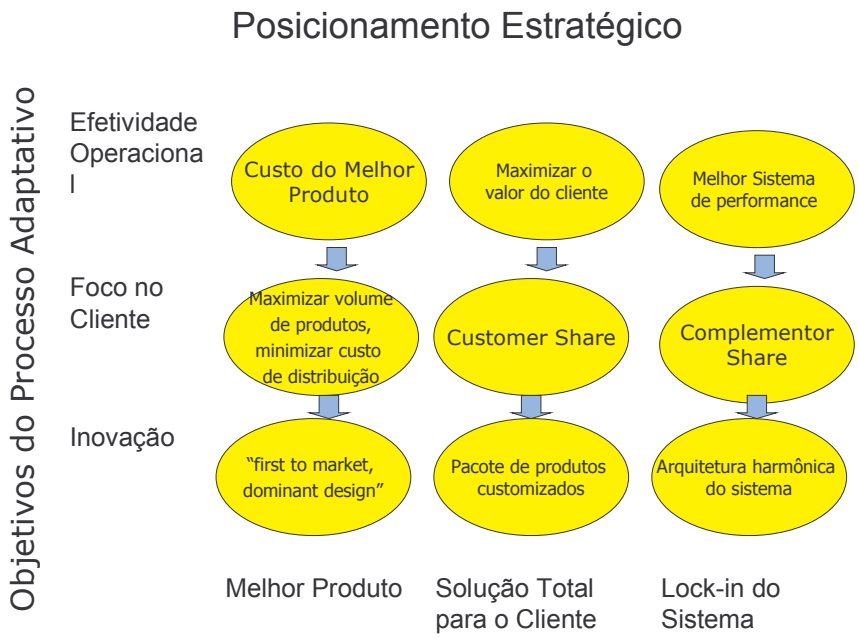
•Análise do Ambiente Externo
–Oportunidades
•A empresa pode lucrar ao atender as necessidades dos consumidores de um determinado segmento
–Ameaças
•Desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração dos lucros

- Mudanças na Sociedade
  - Mudar as preferências dos clientes
- Mudanças Governamentais
  - Nova legislação
- Mudanças Econômicas
  - Juros, câmbio, renda pessoal real
- Mudanças na Competição
  - Novas tecnologias, novos concorrentes, preços, novos produtos
- Mudanças nos Fornecedores
  - Custo de entrada, número de fornecedores
- Mudanças nos Mercados
  - Novos usos dos produtos, novos mercados

•Análise do Ambiente Interno
–Pontos Fortes
–Pontos Fracos

6. Agenda Estratégica

7. Processo Adaptativo



8. Papel de cada processo adaptativo

9. Métricas agregadas

Performance Metrics For Business Drivers of the Delta Model

	Best Product	Total Customer Solutions	System Lock-In
Innovation (Renewal Drivers)	• Cost performance ▪ Unit cost ▪ Lifecycle cost ▪ Variable and total cost • Cost Drivers • Quality performance • Degree of differentiation	• Customer value chain ▪ Total cost ▪ Total revenue and profit • Customer economic drivers • Impact on customer profit due to our service vs. competitors	• Description of system infrastructure • Total system costs/revenues • Complementor's investments and profits • Complementor costs of adhering to your standard • Systems performance drivers
Customer Targeting (Profit Drivers	• Product market share • Channel cost • Product profit ▪ By product type ▪ By offer ▪ By channel • Profit drivers	• Customer share • Customer retention • Our profitability by customer ▪ Individual and by segment • Customer bonding ▪ Switching costs	• System market share • Our share of complementors ▪ % of investments tied to our proprietary standard • Our profit by complementor
Innovation (Renewal Drivers)	• Rate of product introduction • Time to market • Percent of sales from new products • Cost of product development • R&D as % sales	• Relative involvement in customer value chain • Percentage of product development ▪ From joint development ▪ Customized • Degree of product scope ▪ Current vs. potential bundling	• Switching costs for complementors and for customers • Rate of product development • Costs of competitors to imitate standard

Figura 33: Métricas de Desempenho.

Fonte: Hax (Material de acesso restrito)

Interação com Clientes	Estágio	Local Alvo	Grupo	Variáveis	Indicadores
	Experiência Remota de Produtos e serviços	Unidades Tarefa	Produtos Experenciáveis	Catálogos eletrônicos	Preço
					Descrição do Produto
	Customização Dinâmica de produtos e Serviços	Organização	Modularidade	Regras visíveis de projeto	Módulos
					Interação entre módulos
				Parâmetros escondidos de projeto	Funcionamento interno do módulo
					Flexibilidade
			Inteligência Artificial	Sistemas de Recomendação	Baseada em conteúdo
					Baseada em colaboração
					CSP
				Interface com usuário	3D
					Avatar
				Mecanismos de Negociação	Protocolo
					Plano de ação
			Organização voltada para o mercado	Geração de Inteligência	Usuários finais
					Distribuidores
					Forças Exógenas
				Disseminação de Inteligência	Comunicação Informal
					Comunicação Horizontal
				Resposta ao Mercado	Projetar e oferecer produtos/serviços antecipando as necessidades dos clientes
					Produzir, distribuir e promover os produtos de forma a elicitar favoravelmente a resposta aos consumidores finais
	Comunidades de Clientes	Inter-organização	Comunidades Virtuais	Foco Distinto	Foco específico
					Recursos encontrados
				Capacidade de colocar conteúdo para acesso de uma comunidade maior	Conteúdo
					Comunicação
				Apreciar o conteúdo gerado por membros da comunidade	Produção de conteúdo por membros
					Disseminação de conteúdo gerado por membros

Quadro 7: Modelo de Interação com Indicadores

Questionário do Modelo de Interação com Indicadores

Catálogos Eletrônicos

1. O preço do produto/serviço está descrito nas páginas da empresa.
2. O preço do produto/serviço está acessível para qualquer internauta nas páginas da empresa.
3. A descrição do produto/serviço está visível na página da empresa.
4. A descrição do produto/serviço está acessível para qualquer internauta nas páginas da empresa.

Regras Visíveis de Projeto de Produtos

5. O projeto dos produtos da empresa está subdividido em módulos.
6. A forma como os diferentes módulos se encaixam está ambígua. (R)
7. O projeto dos produtos da empresa foi dividido em módulos de forma precisa.
8. Cada módulo sabe o que esperar dos outros módulos, ou seja, existem regras visíveis e padrões a serem seguidos.

Parâmetros Escondidos de Projeto de Produtos

9. Cada módulo pode ser implementado independentemente dos outros.
10. Existem módulos que são terceirizados.
11. Cada time tem flexibilidade para definir os parâmetros do seu módulo.
12. Um time pode atrasar voluntariamente as decisões sobre o seu módulo.

Sistemas de Recomendação

13. A empresa possui algum mecanismo de recomendação automática de preços, descrição de produtos de outras empresa ou resenhas.
14. A forma de busca deste mecanismo é baseada em conteúdo.
15. A forma de busca deste mecanismo é baseada em colaboração.
16. Este mecanismo utiliza feedback dos clientes.
17. O senhor conhece técnicas de CSP.
18. A empresa pensa em utilizar esta técnica.

Interface com Usuário

19. A interface do site é em três dimensões (?).
20. O cliente pode visualizar seu produto em três dimensões.
21. O cliente tem um avatar disponível para fornece-lhe ajuda.
22. A personalidade do avatar muda de acordo com o tipo de cliente.

Mecanismo de Negociação

23. O site da empresa possui algum mecanismo para negociação de preços com clientes.
24. O site da empresa pode fazer um leilão de preços.

25. O site da empresa oferece planos de ação diferentes para cliente diferentes, no caso dos preços dos produtos forem estabelecidos dinamicamente.
26. Estes planos são de cooperação ou de competição entre os clientes?

Geração de Inteligência (*)

27. Nesta unidade de negócio, nos encontramos com consumidores, pelo menos uma vez por ano para descobrir que produtos e serviços eles necessitarão no futuro.
28. Nesta unidade de negócio, fazemos muita pesquisa de marketing dentro de casa.
29. Somos lentos em detectar mudanças nas preferências de nosso consumidores. (R)
30. Entrevistamos usuários finais pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.
31. Somos lentos em detectar mudanças fundamentais em nossa indústria (ex.: competição, tecnologia, legislação). (R)
32. Periodicamente revisamos as prováveis efeitos de mudanças do nosso ambiente de negócio (ex.: legislação) nos consumidores.

Disseminação de Inteligência

33. Temos encontros interdepartamentais pelo menos uma vez a cada trimestre para discutir tendências de mercado e seus desdobramentos.
34. O pessoal de marketing na nossa unidade de negócio gasta tempo discutindo os futuros desejos dos consumidores com outros departamentos funcionais.
35. Quando algo importante acontece com um grande cliente do mercado, toda a unidade de negócio toma conhecimento em um curto período de tempo.
36. Dados sobre a satisfação do cliente são disseminados em todos os níveis da unidade de negócio periodicamente.
37. Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar os outros departamentos. (R)

Resposta ao Mercado

38. Dura uma eternidade para decidirmos quando e como responder a mudança de preços de nossos concorrentes. (R)
39. Por uma razão ou outra tendemos a ignorar mudanças nos produtos de nossos clientes ou necessidades de serviços. (R)
40. Periodicamente revisamos nossos esforços de desenvolvimento de produtos para garantir que estão alinhados como o que o cliente quer.
41. Vários departamentos se encontram periodicamente para planejar uma resposta a mudanças que estão acontecendo no nosso ambiente de negócio.
42. Se um grande competidor estiver preste a lançar uma campanha intensiva focando nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.
43. As atividades de diferentes departamentos nesta unidade de negócio são bem coordenadas.
44. Reclamações dos clientes caem em ouvidos surdos nesta unidade de negócio. (R)
45. Mesmo que tivéssemos um grande plano de marketing, provavelmente não seríamos capazes de implementa-lo na época certa. (R)

46. Quando descobrimos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fariam esforços orquestrados para faze-lo.

Foco Distinto

47. Cada produto/serviço possui uma página específica.
48. Existe uma distinção clara entre a página corporativa e as páginas dos produtos.
49. Existe uma infinidade de informações sobre o produto/serviço disponível para o cliente (ex.: histórico do produto, revisões técnicas de revistas especializadas).

Capacidade de colocar conteúdo para acesso de uma comunidade maior

50. Existe um espaço virtual, um quadro de avisos, onde os clientes podem dar sua opinião sobre os produtos/serviços.
51. Os clientes podem acessar um newsgroup sobre os produtos/serviços da empresa.
52. Os clientes podem participar de uma lista de discussão com outros clientes da empresa.
53. Os clientes são encorajados a se comunicarem com outros clientes da empresa.

Apreciar o conteúdo gerado por membros da comunidade

54. Um cliente "A" pode ler a o aviso publicado pelo cliente "B".
55. O cliente "A" tem facilmente disponível o e-mail do cliente "B".
56. Os clientes podem publicar páginas na área WWW da empresa.
57. Os clientes podem, facilmente, mandar por e-mail uma dessa páginas produzidas por outros clientes para uma terceira pessoa.

(R) denota o código reverso do item.
* As questões de número 27 à 46 foram adaptadas de Kohli e Joworski (1993)