



Revista Alcance

ISSN: 1413-2591

alcance@univali.br

Universidade do Vale do Itajaí

Brasil

PANIZZON, MATEUS; AZEVEDO ROESCH, SYLVIA MARIA; MUNHOZ OLEA, PELAYO;  
SPERANDIO MILAN, GABRIEL

NADA ACONTECE POR ACASO: UMA HISTÓRIA SOBRE A INTERFACE ENTRE  
ESTRATÉGIA E PROCESSOS DE NEGÓCIO

Revista Alcance, vol. 21, núm. 3, julio-septiembre, 2014, pp. 563-579

Universidade do Vale do Itajaí

Biguaçu, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477747164009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**NADA ACONTECE POR ACASO: UMA  
HISTÓRIA SOBRE A INTERFACE  
ENTRE ESTRATÉGIA E PROCESSOS DE  
NEGÓCIO**

*NOTHING HAPPENS BY CHANCE: A HISTORY  
OF THE INTERFACE BETWEEN STRATEGY AND  
BUSINESS PROCESSES*

*NADA SUCEDE POR CASUALIDAD: UNA  
HISTORIA SOBRE LA INTERFAZ ENTRE  
ESTRATEGIA Y PROCESOS DE NEGOCIO*

**Revista ALCANCE**

**Eletrônica**

ISSN: 1983-716X

Disponível em:  
[www.univali.br/periodicos](http://www.univali.br/periodicos)

v. 21; n. 03

Jul./Set.-2014

Doi: [alcance.v21n3.p563-579](https://doi.org/10.1590/alcance.v21n3.p563-579)

Submetido em: 08/11/2013

Aprovado em: 09/10/2014

**MATEUS PANIZZON<sup>1</sup> | SYLVIA MARIA AZEVEDO ROESCH<sup>2</sup> |  
PELAYO MUNHOZ OLEA<sup>3</sup> | GABRIEL SPERANDIO MILAN<sup>4</sup>**

**RESUMO**

A Chuveletro é uma empresa industrial fundada em 1980 que produz chuveiros residenciais e possui monopólio na venda para lojas de materiais elétricos na sua região de atuação. Desde a entrada da Eletroveiro, a Chuveletro tem observado significativa perda de mercado, e providências precisam ser tomadas para a empresa manter a sua sustentabilidade. O objetivo deste caso é propor análises e reflexões e relações entre os temas de planejamento e estratégia, inteligência competitiva, mudança organizacional, gestão do conhecimento, valor para o cliente e melhoria de processos internos da empresa, numa análise generalista. A utilização deste caso é indicada para disciplinas de Processos de Negócio e Gestão Estratégica em cursos de graduação.

**Palavras-Chave:** Estratégia. Processos de negócio. Mudança organizacional.

**ABSTRACT**

Chuveletro is an industrial company founded in the early 1980s, that produces residential showers and has a monopoly on sales to electrical stores in the region in which it operates. Since the entry of Eletroveiro to this market, Chuveletro has seen a significant loss of its market share, and urgent measures must be taken if the company is to survive. The purpose of this case study is to propose analysis and reflections and relationships on the themes of planning and strategy, competitive intelligence, organizational change, knowledge management, client value, and process improvement within the company. The use of this case study is recommended for the Business Processes and Strategic Management disciplines of undergraduate courses.

**Keywords:** Strategy. Business process. Organizational change.

1      Doutorando, Universidade de Caxias do Sul, [mpanizzo@ucs.br](mailto:mpanizzo@ucs.br).

2      Pós-Doutorado, Universidade de Caxias do Sul, [sylviaroesch@gmail.com](mailto:sylviaroesch@gmail.com).

3      Pós-Doutorado, Universidade de Caxias do Sul, [pelayo.olea@gmail.com](mailto:pelayo.olea@gmail.com).

4      Doutor, Universidade de Caxias do Sul, [gabmilan@terra.com.br](mailto:gabmilan@terra.com.br).

## RESUMEN

La Chuveletro es una empresa industrial fundada en 1980 que produce duchas residenciales y posee el monopolio en la venta para comercios de materiales eléctricos en su región de actuación. Desde la entrada de la Eletroveiro, la Chuveletro ha observado una significativa pérdida de mercado, y se hizo necesario tomar medidas para que la empresa mantuviera su sustentabilidad. El objetivo de este caso es proponer análisis y reflexiones sobre las relaciones entre los temas de planeamiento y estrategia, inteligencia competitiva, cambio organizacional, gestión del conocimiento, valor para el cliente y mejoría de los procesos internos de la empresa, en un análisis general. La utilización de este caso está indicada para asignaturas de Procesos de Negocio y Gestión Estratégica en cursos de grado.

**Palabras Clave:** Estrategia. Procesos de negocio. Cambio organizacional.

## INTRODUÇÃO

Era meados de julho de 2010, quando Victor Demasio, Gerente Administrativo da Chuveletro, abriu o jornal da cidade de Buenos Dias, o Clarin Econômico, na seção empresas. Para a sua surpresa, havia um chamativo encarte de quatro páginas, típico do maior fornecedor de materiais de iluminação da região. A surpresa em si não foi da propaganda, mas de um pequeno detalhe que ele observou num dos itens que estava sendo vendido. No entanto, sem nem ler com a devida atenção, pensou em voz alta: *mas por que a Chuveletro estaria vendendo um chuveiro tão barato?* Victor sentiu um frio na espinha, tomou o restante de seu cappuccino e saiu voando de seu escritório diretamente para o setor comercial. *Você pode me explicar essa informação?* Questionou Victor indignado para o Gerente Comercial. Pois é fato que toda explicação tem um contexto, um passado, um presente, um futuro...

A Chuveletro é uma empresa fabricante de chuveiros residenciais, fundada em 1980, e desde suas origens sempre preservou algumas características: o estilo de liderança autocrático dos fundadores, a falta de inovação dos produtos, a baixa orientação ao mercado. Imagine a Chuveletro como aquela típica empresa industrial do tipo feijão com arroz, cujo modelo é: "o nosso negócio é produzir chuveiros, e o mercado que compre". Os chuveiros funcionam, mas também "não são uma Brastemp". Com essa mentalidade, a Chuveletro sempre foi, durante 20 anos, a única fornecedora de chuveiros residenciais para as lojas de material elétrico da região, o que lhe assegurava uma condição tranquila no estabelecimento do preço de venda. Ora, se há monopólio, para que se incomodar?

Mas alguém já estava incomodado. Victor foi o primeiro profissional de mercado contratado pela Chuveletro há 3 anos, numa daquelas situações que envolveu muita sorte e juízo. Sorte porque tradicionalmente a Chuveletro sempre foi comandada, da Diretoria à Gerência, por familiares. Mas estar na hora certa, com o currículo certo, foi decisivo para Victor se inserir na empresa. Claro, o Gerente, que era da família, cotado para assumir, ter passado num concurso público (e ter casado com uma mulher rica), no mesmo período, também ajudou. Victor formou-se em

Administração e especializou-se em Gestão Estratégica: fazia parte do seu dia a dia diagnosticar o ambiente interno e externo de uma organização. Desde a sua entrada na empresa, observava que a morosidade da Chuveletro em se reinventar iria trazer implicações no curto prazo. A dificuldade de implantar mudanças sempre foi grande, e a nova informação, obtida por acaso no jornal, indicava o senso de urgência que a Alta Direção da empresa precisava para mudar.

*Então, alguém pode me explicar essa informação?* Questiona Victor. De todo o setor comercial, Victor tinha um dos vendedores como aliado, o seu Edgar. Edgar Massini atuava com Vendas há 20 anos, e se especializou em vender para empresas comerciais. Então, sabia como elas pensavam na hora da compra, mas sabia também que era importante ter o foco do cliente. Ao contrário da maioria dos vendedores da Chuveletro que simplesmente focavam no pedido e “empurravam” o estoque, Edgar até buscava fazer um trabalho diferenciado. Ele tentava entender que tipo de chuveiro o consumidor final estava procurando.

Edgar comenta que tinha ouvido de um antigo professor num Encontro de Ex-Alunos da Administração, cerca de um ano antes, da intenção de uma nova empresa de chuveiros elétricos se instalar aqui na cidade de Buenos Dias, chamada de Eletroveiro. *Eu cheguei a passar esse “sinal fraco” do mercado para nosso Gerente Comercial, mas o assunto não foi levado adiante,* comenta Edgar. *Fato é que a gente parece não observar o que acontece fora dos muros da Chuveletro. E tudo foi muito rápido, a Eletroveiro se instalou, começou a produzir chuveiros mais baratos e a ganhar mercado.* Escutando este comentário, Victor percebe que havia lido de forma equivocada o encarte do jornal. O anúncio não era da Chuveletro, mas da Eletroveiro. Contudo, ele comenta com Edgar que há dois detalhes que não batem nessa história: *como uma empresa entrante ganhou mercado tão rápido, e como eles conseguem colocar o preço do chuveiro como 25% menor que da Chuveletro?*

*Aí é que reside o detalhe - comenta Edgar. Lembra que logo que você foi contratado e tentou realizar um diagnóstico na empresa, para identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, eu comentei de dois aspectos: o primeiro é que todos os contratos e as informações dos clientes estão nas mãos dos vendedores. É uma confiança cega. E a segunda, é que não há nenhum tipo de progressão de carreira na nossa empresa para quem faz um trabalho além do básico. Lembra aquele menino, o Nicolas, que saiu faz uns 2 anos, ele tinha tudo para ser um dos melhores vendedores da Chuveletro. Mas o que aconteceu? Ele formou uma boa carteira no momento que entrou aqui, viu que não tinha mais perspectiva, e levou toda a carteira de clientes dele para a Eletroveiro quando surgiu a oportunidade. Por isso que a concorrência penetrou no mercado tão rápido.*

*Ok... isso responde a minha primeira pergunta, e a questão do preço?* Questiona Victor, já pensando em se dirigir para a área da produção. A área da produção da Chuveletro é, por si só, um caso à parte e uma viagem ao tempo, mais precisamente, na época em que Taylor estava para fundar as bases da Administração Científica. Com

uma tecnologia de produção ultrapassada e ineficiente, a Chuveletro sabia produzir chuveiros bons, mas já havia no mercado formas mais baratas de produzi-los. A questão é que isso requer investimentos, mudanças e aprendizagem contínua, algo que parece ser contrária à filosofia da Chuveletro. O Gerente da Produção, seu Emílio, é filho do fundador da empresa, e talvez o mais inflexível de todos. Como quem só quer tomar um café e atualizar-se da situação, Victor resolve se aprofundar na investigação. - *Emílio, você teve algum funcionário que saiu da Chuveletro recentemente?* Emílio comenta de um "guri", de uns 25 anos, um tal de Oscar. - *Bastante inteligente, estava cursando na época Engenharia de Automação e Controle. Certo dia veio falar para mim de alguns processos novos que poderíamos estabelecer aqui na Produção e que reduziram custos, mas disse para ele que em time que está ganhando não se mexe, o dia que ele tivesse a própria empresa poderia fazer as coisas do jeito dele. Mas o Oscar era esforçado, ficava depois do trabalho na linha de produção fazendo uns estudos para as disciplinas.* - *Hmmm... só mais uma pergunta,* indaga Victor, - *Quando foi que ele saiu?* Há uns 2 anos, responde Emílio.

Victor resolve confirmar algumas informações no RH, e descobre que tanto Nicolas quanto Oscar recebiam ajuda de custo para a formação na graduação pela mesma Universidade. No mesmo momento, ele entra no site da biblioteca da Instituição, e efetua uma consulta com os nomes deles. Para sua surpresa, recebe duas informações:

a) GERER, Nicolas. **Plano de Negócios para uma Indústria de Chuveiros Residenciais**. Trabalho de Conclusão do Curso de Administração. 2009. Trabalho disponível para consulta.

b) THUMS, Oscar. **Método de Otimização do Processo de Fabricação de Chuveiros Residenciais**. Trabalho de Conclusão do Curso de Engenharia de Automação e Controle. 2009. Trabalho disponível para consulta.

Nada acontece por acaso... pensou Victor. O irônico é que a Chuveletro deu todas as condições para criar a própria concorrência. Mas agora que o estrago está feito, há de se correr atrás de uma solução. Ao retornar para a sua sala, Victor vê em sua mesa o memorando de uma reunião com a Diretoria.

### MAS É SEMPRE A MESMA SOLUÇÃO...

Durante a reunião, o Diretor Geral da Chuveletro comenta que a fatia de mercado no segmento de chuveiros residenciais caiu drasticamente no último período. *"A Eletroveiro tem ganhado mercado em função do seu preço, que é 25% menor que o nosso. Precisamos tomar providências em relação a este assunto. A minha sugestão é que a Gerência Administrativa se encarregue de enxugar a estrutura de pessoal da organização para reduzir os custos da empresa. Sabemos, no entanto, que não é possível trabalharmos com um preço 25% menor que o atual sem quebrar*



a *Chuveleiro*". Vitor discorda da proposta, tem experiência na Gestão de outras empresas e sabe das consequências de enxugar o quadro de pessoal mantendo o mesmo Modelo de Negócio. Ele sugere que se proponha outra alternativa, que não seja a redução de funcionários.

Enquanto isso, no departamento de *marketing*, **uma análise de informações de mercado...** Uma pesquisa de *marketing* da Chuveleiro revelou que, além de ofertar um produto de igual qualidade, a Eletroveiro disponibiliza um catálogo orientado, o qual auxilia os lojistas na seleção dos modelos de chuveiros mais adequados, com base no perfil de renda dos clientes das lojas. No entanto, por razões de estrutura e distância, os vendedores da Eletroveiro demoram mais 75% a mais de tempo entre os ciclos de atendimento às lojas, sendo que este tempo é representativo para o varejista, pois precisa ter o produto disponível para o cliente. Diferentemente de outros estabelecimentos que vendem produtos de maior valor agregado e demandam maior análise para compra (como automóveis, televisores, geladeiras), as pesquisas da Chuveleiro apontam que os clientes que comprem chuveiros nestas lojas não ficam satisfeitos em ter que retornar à empresa num segundo momento para buscar um produto deste valor, caso a empresa não o tenha em estoque.

## DE UMA REUNIÃO PARA OUTRA...

Saindo da reunião com a Diretoria, Victor tem uma ideia e resolve envolver todos os departamentos que estão relacionados com o processo de atendimento da empresa. *É hora de termos uma visão global do que está acontecendo*, pensa ele. Numa iniciativa histórica, naquele fatídico dia (mais precisamente, no final da tarde), representantes de todos os setores da empresa estão reunidos para um exercício de mapeamento de processo: vendas, compras e produção. Abaixo segue o registro da Reunião Interna realizada.

**1. [Vendedor 1]** *Bom, na realidade os nossos vendedores vão até as lojas e tiram os pedidos.*

**2. [Vendedor 2]** *Ok, mas hoje a gente não vende o que é pedido nas lojas, a gente meio que "empurra" aquilo que a produção tem em estoque né.*

**3. [Gerente de Produção]** *Olha, na realidade isso sempre foi assim, mas é porque sempre nos mandaram fazer desta maneira. A gente trabalha com MTS (produção para estoque), mas nada impede que migremos para um sistema MTO (produção sob encomenda), pois a nossa estrutura atual é flexível para mudarmos para outro modelo de produção. Até agora eu não tinha percebido a necessidade de mudança, mas os últimos eventos mudaram minha opinião.*

**3. [Vendedor 3]** *Bah, não foi um nem dois lojistas que me disseram que não custaria ter um catálogo de compra mais organizado. Até comentaram que se tivesse um site da Chuveleiro, eles poderiam se organizar antes, analisando os produtos, pois a gente sempre chega para a venda quando eles estão atendendo os clientes. Com*

*isso a gente ganharia tempo e se focaria em entender outras necessidades da loja, em vez de ficar mostrando os produtos.*

**4. [Vendedor 4]** *Cara, os empresários até me comentam que a gente está sempre disponível, que raramente deu problema de faltar peça nas lojas porque o vendedor não passou, mas ainda acho que daria para melhorar neste ponto, como o Vendedor 3 colocou.*

**5. [Vendedor 1]** *É, e sobre a qualidade do produto, o que os lojistas comentam é que, se melhorar, estraga. Na realidade não teria muito mais o que fazer neste estágio, a não ser que entrasse uma tecnologia realmente inovadora. Sobre o preço, nunca houve muita reclamação, mas agora com a entrada da Eletroveiro, foi criado um contraste. Isso me leva a crer que o preço anterior não era visto como “injusto” para os lojistas. Mas e se a gente conseguisse comprar lotes maiores de matéria-prima, não conseguiríamos um desconto? Analisando as datas dos pedidos e o histórico de compra dos clientes, creio que há boa possibilidade de sincronizarmos este processo, tendo uma demanda global de pedidos para então partirmos para a compra de matéria-prima unificada e mais facilmente negociável.*

**6. [Gerente de Compras]** *Isso seria muito bom. Hoje a gente simplesmente sai comprando matéria-prima, pagando até mais caro, para fazer os produtos e gerar estoque, mas com isso nós poderíamos negociar a compra de matéria-prima por um preço melhor, mas precisamos alinhar estas informações.*

**7. [Analista de Marketing]** *Diria que, pelo perfil de lojas que atendemos, seria importante estabelecer uma rotina de pós-venda, algo que não fazemos hoje. Com isso poderíamos identificar necessidades de serviços agregados que poderíamos disponibilizar aos clientes.*

## DIAGNÓSTICO REALIZADO, DECISÕES A SEREM TOMADAS...

Neste momento, Victor, munido de todas as informações, enfrenta uma decisão estratégica. A Chuveletro está perdendo mercado, e mudanças nas Estratégias e nos Processos da empresa devem ser realizadas. Mas quais mudanças são estas? A recuperação da fatia de mercado se dará por meio da melhoria dos produtos? Será pela incorporação de novos serviços de apoio às vendas? Será a mudança de preço a melhor alternativa? Que outras medidas deveriam ser consideradas, e quais seus impactos em termos mercadológicos e financeiros na empresa? Mas o mais importante de tudo: em quanto tempo estas medidas serão implementadas?

## TEMPO... MEU ALIADO, MEU INIMIGO.

Havia uma lição que Victor havia aprendido sobre Gestão Estratégica e que não estava nos livros da área. Todos eles falam de modelos analíticos de diagnóstico da empresa e do ambiente externo. Todos eles falam de metodologias ou etapas a serem seguidas. Todos eles apresentam uma quantidade rica de formulários para

serem preenchidos. Mas há uma coisa que eles não falam, é que o tempo não para enquanto você está desenvolvendo um planejamento. Se você leva seis meses para consolidar o plano, nesses seis meses o panorama do mercado pode mudar radicalmente. Isso porque o seu concorrente não fica congelado neste período, ele continua operando e mudando.

Neste caso, o tempo não era o aliado. Victor sabia que a empresa não poderia demorar mais que um mês para propor uma alternativa. Com a rápida baixa nas vendas e pouco capital de giro, uma vez que os Gestores da Chuveleiro não reaplicavam o excedente financeiro, mas retiravam além do Pró-Labore, misturando as finanças pessoais com as finanças da empresa, a previsão de Victor ao analisar o fluxo de caixa projetado é que em seis meses a empresa deveria buscar empréstimo no banco para a folha de pagamento. Ele conhecia este cenário. É uma bola de neve sem volta.

E novas variáveis iam se somando à situação. Buenos Dias é uma cidade do interior, mas hoje é difícil escapar da Globalização. Dia seguinte à reunião com a Diretoria, Victor resolve dar uma de "cliente oculto" em dois dos principais clientes que eles haviam perdido para a Eletroveiro no último ano. Conversa daqui, puxa assunto dali, solicita demonstração de produtos, um cafezinho, até que a primeira informação vem à tona. A primeira empresa deixou de comprar da Eletroveiro fazia pouco mais de um mês. Um novo concorrente havia iniciado operações na cidade. Há um representante da Showeletic, empresa que produz chuveiros elétricos e que está sediada em outro estado, mas consegue um preço mais em conta. A fábrica deles é forte concorrente, pois tem grande escala de produção, e em função desta competência, conseguem fabricar por um custo tão baixo. Victor compra o produto e o leva para a empresa.

Logo em seguida, continua a sua pesquisa junto ao segundo ex-cliente. Por muita sorte, era um antigo colega de graduação que resolveu abrir o seu próprio negócio. *"Isso pode me trazer algumas informações privilegiadas"*, pensa Victor. Conversa daqui, puxa assunto dali, solicita demonstração de produtos, um cafezinho, até que a primeira informação vem à tona novamente. Eles também deixaram de comprar da Eletroveiro, mas fazia uns 15 dias. O ex-cliente descobriu um fornecedor da China onde a empresa faz o pedido pelo *site* mesmo, e o preço é significativamente menor do que o praticado na cidade. *"Só que não espalha isso para ninguém"*, explica o antigo colega. *"Nem por isso eu vou iniciar uma guerra de preços aqui na região. Mantenho o meu preço basicamente espelhado com o dos concorrentes, não crio nenhuma suspeita, e a minha margem de lucro aumenta absurdamente. Evidentemente que mais cedo ou mais tarde eles irão descobrir, mas vou explorar esta vantagem pelo tempo que for necessário."*

Saindo da loja, bate um frio na espinha de Victor. O cenário é mais complexo do que ele imaginava. A Eletroveiro não era a única concorrente. Havia mais a Showeletic, que era ainda mais competitiva, mesmo que não estivesse fisicamente instalada na região. E em médio prazo, a invasão chinesa iria trazer sérias complicações.



## NOTAS DE ENSINO

Nesta seção, estão disponibilizados os Objetivos de Aprendizagem, as Fontes de dados, as Questões para Discussão do Caso e a Utilização Recomendada.

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Entre os objetivos de aprendizagem deste caso, incluem-se:

- a) Entender a aplicação do cálculo de Valor para o Cliente como ferramenta de análise estratégica entre empresas.
- b) Refletir sobre a análise e a vigilância do ambiente externo da empresa.
- c) Observar como fontes secundárias podem subsidiar as empresas de informações estratégicas.
- d) Discutir sobre o papel da retenção de funcionário e das informações confidenciais da empresa, tais como carteira de clientes e tecnologias de produção.
- e) Analisar o alinhamento entre estratégias e processos de negócio.
- f) Discutir sobre mudança organizacional e visão sistêmica do administrador.
- g) Analisar o impacto da globalização e as estratégias de novas alianças na Administração.
- h) Analisar a relação entre estes temas.

### FONTES DOS DADOS

Este caso foi inspirado em uma situação enfrentada por uma empresa atendida por programa de consultoria de uma universidade em parceria com o governo do estado. Os dados foram coletados por meio de entrevista com o consultor que atendeu a organização. Neste sentido, os nomes das empresas em questão são fictícios, e o contexto foi alterado para efeito de enriquecimento da narrativa e da transposição didática da discussão para a graduação.

### UTILIZAÇÃO RECOMENDADA E ESTRATÉGIA DE ENSINO

A utilização deste caso é indicada para disciplinas de Processos de Negócio e Gestão Estratégica para Graduação em Administração.

Conforme apresentado na Figura 1, este caso é classificado como sendo de Nível 2 em relação à dimensão analítica, uma vez que explicita um problema para o aluno, instigando a busca por soluções. É de nível 3 em relação à dimensão conceitual, pois o professor precisará apontar direções para a sua solução. E de nível 2 em relação à apresentação, uma vez que as informações estão disponíveis no texto, mas não organizadas.

Figura 1: Dimensões e Níveis dos Casos

Dimensões	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Dimensão Analítica: tarefa que precisa ser cumprida.	"Aqui há um problema e uma solução. Como eles se encaixam?"	Aqui há um problema. Mostre-me uma solução.	Aqui está a situação. Quais são os problemas, quais são as soluções?
Dimensão Conceitual: conceito imbuído no caso.	Facilmente entendido por todos os alunos	Necessita de múltiplas perspectivas, discussão entre os alunos.	Professor deverá apontar direções
Dimensão de Apresentação: informação disponibilizada e apresentada	Poucos dados apresentados e explicitamente	Dados suficientemente apresentados, mas não organizados.	Necessário pesquisar e organizar a enorme quantidade de dados apresentados

Fonte: Desenvolvido com base em Erskine e Leenders (2007).

Fundamentalmente, a aplicação do caso pode ser feita em duas etapas, considerando a organização de 5 grupos, na seguinte disposição, conforme a Figura 2. Esta questão é importante para ressaltar a relação entre os temas em torno do Case Chuveletro, bem como da interface entre Estratégia Competitiva e Inteligência Competitiva, Mudança Organizacional e Processos de Negócio, e como a questão do Valor para o Cliente atua como um relacionamento entre Estratégia e Processos da Organização.

A sugestão é que cada grupo, após a leitura, tenha um momento de 15 minutos para discussão interna mais 5 minutos para exposição das respostas para a turma sobre as questões para o seu grupo. O tempo pode ser variado conforme a carga horária total da aula. Nas seções seguintes, são propostas as questões para os grupos, bem como o aporte teórico para subsidiar a discussão.

Figura 2: Organização dos grupos

Estratégia Competitiva Grupo 1 (15 min)	Valor para o Cliente Grupo 1 (15 min)	Mudança Organizacional Grupo 3 (15 min)
Inteligência Competitiva Grupo 4 (15 min)	Chuveletro Discussão de Integração Professor e turma (20 min)	Processos de Negócio Grupo 5 (15 min)

Este caso explora 5 dimensões de assuntos, com o objetivo de tratar os temas de forma generalista, mas integrada. Estes temas são Valor para o Cliente, Inteligência

Competitiva, Mudança Organizacional, Processos de Negócio e Estratégia Competitiva. Sugere-se que o professor busque atuar com mais de uma dimensão na análise com os alunos, buscando estabelecer as interfaces entre Inteligência e Estratégia, Estratégia e Processos, Processos e Mudança Organizacional. As questões sugeridas para cada tópico são descritas a seguir, mas se recomenda ao professor buscar relacionar estes tópicos, uma vez que os temas podem ser analisados de uma perspectiva sistêmica e de relacionamento.

## VALOR PARA O CLIENTE

Questões para o grupo:

- 1) Com base nas informações do texto, é possível identificar o valor entregue para o cliente entre a Chuveletro e a Eletroveiro?
- 2) Em qual dos atributos (Qp, Qs, P e C) a Chuveletro deveria centrar seus esforços, e o que significa em termos estratégicos atuar nestes atributos, e qual a implicação nos processos de negócio da empresa?

A observação a ser realizada em termos de valor para o cliente centra-se em Whiteley (2003), na sua metodologia de avaliação de Valor para o cliente. Neste sentido, a empresa pode agregar valor para o cliente a partir da melhoria da qualidade do seu serviço, e isso tem implicações nas definições do processo de negócio da empresa, em específico, nos processos de atendimento. A partir deste modelo, o cliente toma a sua decisão de compra com base na análise do custo benefício, que pode ser calculado pela seguinte equação, onde  $\text{Valor} = Q_p \times Q_s / (P + C)$ :

- a) Qp representa qualidade do produto.
- b) Qs representa qualidade do serviço agregado (atendimento, pós-vendas).
- c) P representa o Preço Monetário pago.
- d) C representa os Custos não monetários para a compra do produto (tempo, esforço).

A empresa, na medida em que conhece o seu valor entregue em relação ao concorrente, pode identificar em quais perspectivas precisa gerar mudança (produto, serviços agregados, preço – o que implicaria redução de custos). Estas definições estratégicas possuem implicações na mudança de processos da empresa. Por exemplo, a empresa pode aumentar o seu valor entregue agregando um serviço de atendimento, sem mexer na sua qualidade do produto e em seu preço. Isso, na percepção do cliente, agrega valor.

Com base na compreensão teórica deste conceito, os alunos, num segundo momento, desenham uma segunda proposta para a empresa tomando por base esta metodologia de análise, e verificam a sua solução inicial se assemelha com a primeira proposição, na qual não foi baseada em teoria e metodologia. Essa proposição é mediada pelas

questões para discussão do caso. Uma sugestão de análise é a apresentada a seguir, considerando informações qualitativas disponibilizadas ao longo do caso.

Figura 3: Análise do Valor entregue

<b>Critério</b>	<b>Chuveletro</b>	<b>Eletroveiro</b>	<b>Informações do Texto</b>
Preço	8	6	O preço da Chuveletro é 25% menor.
Qs	10	20	A Eletroveiro oferece mais serviços aos clientes.
Qp	20	20	A qualidade do produto é igual entre duas empresas.
Custo	8	14	O ciclo de atendimento da Eletroveiro é 75% mais demorado (custo de tempo para os clientes).
Resultado [     ]		Maior valor entregue.	Nas condições atuais, a Eletroveiro oferece mais para o cliente (custo/benefício).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se, no entanto, que:

a) Qs: envolve melhoria da qualidade no produto, com implicações nos processos de desenvolvimento de novos produtos e processos produtivos.

b) Qs: envolve melhoria no processo de atendimento e demais processos relacionados (pós-venda, visita).

c) P: envolve melhoria nos processos de geração de informação para formação de preço, inteligência de mercado, e processos que otimizem custos da empresa, como o processo produtivo e de compras.

d) C: envolve melhoria nos processos que impactam nos custos não monetários, como a espera do cliente, envolvendo processo de atendimento.

Ainda, as questões para discussão do caso poderão ser utilizadas levando-se em conta as seguintes perspectivas teóricas já propostas, e a proposta desta avaliação de Valor é levar o aluno a se perguntar se reduzir estrutura ou baixar o preço é sempre a melhor alternativa estratégica para melhorar o Valor percebido pelo Cliente.

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para este caso, são recomendadas questões:

1. Quais são as informações contidas nos TCC's de Oscar e Nicolas localizados por Victor e que podem se tornar uma informação estratégica para a Chuveletro?

2. Qual a influência nas decisões da empresa a partir das informações obtidas por Victor na conversa com clientes?

De acordo com Gomes e Braga (2001), Inteligência Competitiva (IC) pode ser desenvolvida a partir de processos de planejamento, coleta, análise e disseminação de informações, a partir de fontes primárias (dados brutos) ou secundárias. Muitas empresas se utilizam de fontes secundárias para a geração de seus produtos de inteligência.

No caso dos TCC's, conforme observado na passagem:

Victor resolve confirmar algumas informações no RH, e descobre que tanto Nicolas quanto Oscar recebiam ajuda de custo para a formação na graduação pela mesma Universidade. No mesmo momento, ele entra no site da biblioteca da Instituição, e efetua uma consulta com os nomes deles. Para sua surpresa, recebe duas informações:

a) GERER, Nicolas. **Plano de Negócios para uma Indústria de Chuveiros Residenciais**. Trabalho de Conclusão do Curso de Administração. 2009. Trabalho disponível para consulta.

b) THUMS, Oscar. **Método de Otimização do Processo de Fabricação de Chuveiros Residenciais**. Trabalho de Conclusão do Curso de Engenharia de Automação e Controle. 2009. Trabalho disponível para consulta.

Verifica-se que o acesso à documentação, neste caso, em fontes secundárias, traz uma vantagem para a Chuveletro em termos de conhecer a estratégia mercadológica da Eletroveiro. Isso é possível, pois informações como forma de operação, custos envolvidos, e demais informações, tais como a análise de viabilidade financeira e de funcionamento da empresa, são descritas no Plano de Negócio.

Já no TCC de Engenharia, a Chuveletro pode se apropriar do conhecimento desenvolvido para buscar otimizar o seu processo produtivo, o qual é descrito de forma detalhada neste tipo de estudo. O aspecto principal é que as informações obtidas tanto por estas fontes, quanto por clientes e fornecedores, são importantes e decisivas para a tomada de decisão da alta direção de forma fundamentada, ressaltando a importância da IC para as empresa.

A principal discussão para este caso é a importância da informação qualificada para a tomada de decisão, e da postura da empresa em sistematicamente buscar informações que auxiliem na sua tomada de decisão estratégica, considerando limites éticos.



## MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Questões propostas para o grupo:

1. Além das mudanças em processos de operação, quais mudanças vocês realizariam em relação à retenção dos colaboradores em vendas e produção para evitar a criação de uma nova concorrência?
2. Quais as mudanças poderiam ser implementadas para evitar a criação de uma nova concorrência? Qual a implicação da empresa em reduzir o quadro de pessoal no curto e longo prazo?
3. Quais as implicações para a Chuveletro se não houvesse a intervenção de Victor no seu papel como Administrador?

A questão da Mudança Organizacional pode ser observada de várias perspectivas, desde a atuação do Administrador na aplicação das Funções Administrativas de Planejamento, Organização, Direção e Controle (MAXIMIANO, 2011), e como Victor utilizou destas funções para intervir na situação e propor mudanças. Para esta discussão, é importante salientar um cenário do caso em que Victor não tivesse sido proativo para propor os questionamentos necessários à mudança. Estas mudanças podem ser discutidas tanto em termos de processos de operação, quanto em relação à retenção dos colaboradores em vendas e produção.

Esta linha diz respeito à retenção do conhecimento estratégico por meio da Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional (FLEURY; JUNIOR, 2002), por meio de alternativas nas dimensões de Recursos Humanos que valorizem e retenham o colaborador na organização. Para esta discussão, recomenda-se também a abordagem de Goulart e Angeloni (2011), apresentada na Figura 4, sobre estratégias a serem adotadas pela empresa para retenção de conhecimento no contexto delimitado.

A retenção do conhecimento, conforme as autoras, pode ser trabalhada sob quatro perspectivas, a de Recuperação do Conhecimento, as Práticas de Compartilhamento, as Práticas de Gestão de Pessoas e as Tecnologias para Capturar, Armazenar e Compartilhar. Uma discussão sobre quais seriam as ferramentas mais aplicáveis para a Chuveletro, considerando seu porte e situação, irá estimular a discussão da medida mais apropriada.

Figura 4: Estratégias de Retenção do Conhecimento



Fonte: Goulart e Angeloni (2011).

## PROCESSOS DE NEGÓCIO

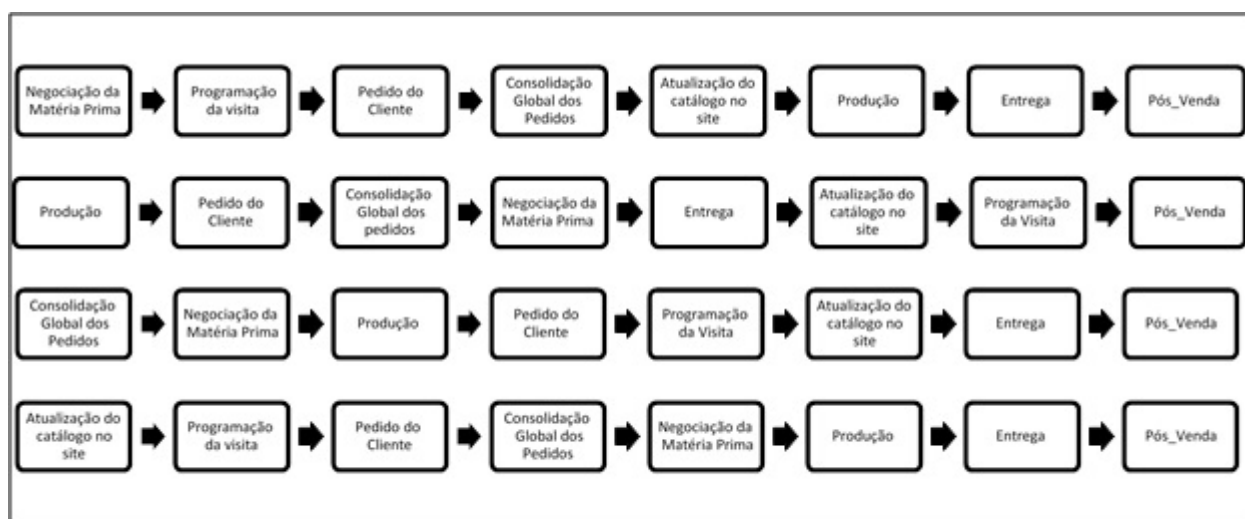
As questões referentes a esta temática são:

1. Considerando a entrevista do mapeamento de processo, como vocês montariam o processo de atendimento da empresa?
2. Considerando as seguintes etapas, como vocês estruturariam o processo de atendimento?

A estruturação de processos de negócio segue uma metodologia e linguagem própria, conforme apontado por Easton (2008). A recomendação para esta etapa é avaliar com os alunos qual o fluxo ideal das etapas apontadas, e preferencialmente sugere-se a utilização de recursos computacionais, cujo processo pode ser modelado via *software* de modelagem de processos em BPMN, o que ajuda a tornar visual a transição horizontal do processo pelos setores da empresa, e qual a implicação no agrupamento, na separação ou na mudança de tarefas.

Uma das alternativas para a discussão do caso é apresentar para os alunos possibilidades de fluxos, conforme a Figura 5, em que eles podem discutir os prós e contras de cada fluxo. Como sugestão de resposta para discussão: Negociação da Matéria-Prima, Programação da visita, Pedido do Cliente, Consolidação Global dos Pedidos, Atualização do catálogo no *site*, Produção, Entrega, Pós-Venda.

Figura 5: Fluxos dos processos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda, é importante que na discussão se tenham presentes os comentários dos funcionários os quais iniciam na seção:

### DE UMA REUNIÃO PARA OUTRA...

*Saindo da reunião com a Diretoria, Victor tem uma ideia e resolve envolver todos os departamentos que estão relacionados com o processo de atendimento da empresa. É hora de termos uma visão global do que está acontecendo, pensa ele. Numa iniciativa histórica, naquele fatídico dia (mais precisamente, no final da tarde), representantes de todos os setores da empresa estão reunidos para um exercício de mapeamento de processo: vendas, compras e produção. Segue o registro da Reunião Interna realizada.*

**1. [Vendedor 1]** Bom, na realidade os nossos vendedores vão até as lojas e tiram os pedidos.

**2. [Vendedor 2]** Ok, mas hoje a gente não vende o que é pedido nas lojas, a gente meio que "empurra" aquilo que a produção tem em estoque, né.

### ESTRATÉGIA COMPETITIVA

1. Como a Chuveletro poderia se posicionar frente aos novos entrantes?
2. Quais são as alternativas que a Eltroveiro e a Chuveletro poderiam adotar para minimizar o impacto da entrada da concorrência chinesa?

O aspecto da Estratégia Competitiva pode ser analisado sob a perspectiva de Porter (1998), a partir da sua análise das 5 forças, mas complementado pela visão de alianças estratégica (KLOTZLE, 2002) e de redes de colaboração (BALESTRIN;

VARGAS, 2003). A questão das redes de colaboração envolve uma decisão estratégica de complementar recursos, a partir de objetivos em comum destas organizações. Contudo, um mecanismo importante para a sustentabilidade das redes, conforme Balestrin e Vargas (2003), é o capital social ou a confiança desenvolvida entre as partes. A formação destas redes pode promover aprendizagem e maior nível de inovação, bem como ganhos por poder de barganha em compras, *marketing* compartilhado e transferência de tecnologia.

Esta é uma perspectiva a ser discutida pela turma, uma vez que uma estratégia para competir frente à concorrência mais forte é desenvolver mecanismos de coopetição junto a empresas que anteriormente eram dadas como concorrentes. Portanto, como alternativas, podem ser explorados modelos de parcerias e outras estratégias de posicionamento a partir da literatura de Porter (1998).

## RELAÇÕES ENTRE OS TEMAS

Recomenda-se ao professor a proposição de questionamentos que levem em conta a relação entre os temas. Por exemplo: Como a Inteligência Competitiva afeta a Estratégia Competitiva da Empresa? Qual a relação entre a Estratégia Competitiva e os Processos de Negócio? Como a mudança organizacional relaciona-se com a estratégia e os processos? Como o valor para o cliente pode atuar como um elemento de conexão entre estratégia e processos?

## REFERÊNCIAS

BALESTRIN, A; VARGAS, L. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento das PMEs. **Anais** do XXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. Aritbaia/SP, setembro de 2003.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A Vantagem das Alianças**: A Arte de Criar Valor Através de Parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ERSKINE, J.A.; LEENDERS, M. R. **Learning with cases**. Research and Publications Division, School of Business administration. The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, 1997.

ESTON, J; NELIS, Johan. **Business process management**: practical guidelines to successful implementations. 2. ed. Amsterdam: Elsevier, 2008. xxix, 469 p.

FLEURY, M.; JUNIOR, M. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

GALVÃO, C.; MEDONÇA, M. **Fazendo Acontecer na Qualidade Total**: Análise e Melhoria de Processos. 1. ed. Rio de Janeiro, Qualitymark Ltda, 1997. 79p.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em

um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GOULART, S.; ANGELONI, M. Implantação de metodologia de identificação e retenção do conhecimento crítico organizacional. **Anais do KMBrasil**. 2011. Disponível em <http://www.sbgc.org.br/kmbrasil2011/anais/pdf/RT85.pdf>

KLOTZLE, M.. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Rev. adm. contemp.** [on-line]. 2002, vol.6, n.1 [cited 2012-11-30], pp. 85-104 .

MAXIMIANO, A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2004. 521 p.

PORTER, M. E. "Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia". In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Ed.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 11-27.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.