XXII SIMPEP SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Política Nacional de Inovação e Engenharia de Produção
09, 10 e 11 de novembro 2015

# SUPERANDO A LACUNA ENTRE O MODELO DAS TRÊS DISCIPLINAS DE VALOR E O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

**BRUNO MONTEIRO -** bruno2.monterio@usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

**OMAR DEMETRIO MITRE NETO -** omarmitre45@gmail.com
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP

**VICTOR KOITI YAMAMOTO DAL PICCOLO -** victorkydalpiccolo@gmail.com
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

**FERNANDO CÉSAR ALMADA SANTOS -** almada@sc.usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

***Resumo:*** *ESTE ARTIGO BUSCA COMPLETAR A LACUNA ENTRE O MODELO DAS TRÊS DISCIPLINAS DE VALOR, PROPOSTO POR TREACY E WIERSEMA, E O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA. REALIZA-SE PESQUISA BIBLIOGRÁFICA SOBRE O MODELO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA PROPOSTOO POR CERTO E PETER E O MODELO BALANCED SCORECARD, USADO PARA AUXILIAR A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA. EM 1993 TREACY E WIERSEMA PROPUSERAM O MODELO DAS TRÊS DISCIPLINAS DE VALOR PARA BUSCAR UMA EXPLICAÇÃO SOBRE POR QUE ALGUMAS EMPRESAS ATINGEM SUCESSO E SE DISTINGUEM DAS OUTRAS EMPRESAS E PARA AUXILIAR A ORIENTAR O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS. PORÉM, NÃO HAVIA ESTUDOS APROFUNDADOS SOBRE COMO AS DISCIPLINAS IMPACTAM NA FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA. PARA CADA DISCIPLINA DE VALOR SÃO ASSOCIADAS INFORMAÇÕES RELATIVAS AOS IMPACTOS QUE ELA PODE TER NOS DIVERSOS FATORES ORGANIZACIONAIS RELACIONADOS PELOS PLANOS ESTRATÉGICOS. FORAM FEITAS CONSIDERAÇÕES SOBRE COMO OS PROCESSOS, O PORTFÓLIO DE PRODUTOS, OS RECURSOS HUMANOS, OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, ENTRE OUTROS FATORES RELEVANTES PARA A EMPRESA, SÃO AFETADOS PELA ADOÇÃO DE UMA DADA DISCIPLINA. TAMBÉM FORAM IDENTIFICADAS PRIORIDADES COMPETITIVAS ASSOCIADAS A CADA DISCIPLINA DE VALOR. ASSIM, PÔDE-SE APROFUNDAR O IMPACTO QUE CADA DISCIPLINA DE VALOR TEM SOBRE O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA, DE UMA FORMA QUE ABORDA DIVERSOS ASPECTOS RELATIVOS ÀS ORGANIZAÇÕES.*

***Palavras-chaves:*** *DISCIPLINAS DE VALOR; BALANCED SCORECARD; FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA*

***Área:*** *7 - GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL*
***Sub-Área:*** *7.1 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL*

# OVERCOMING THE GAP BETWEEN THE MODEL OF THE THREE VALUE DISCIPLINES AND THE STRATEGY FORMULATION PROCESS

**Abstract:** *THIS PAPERS SEEKS TO COMPLETE THE GAP BETWEEN THE MODEL OF THE THREE VALUE DISCIPLINES, PROPOSED BY TREACY AND WIERSEMA, AND THE STRATEGY FORMULATION PROCESS. A BIBLIOGRAPHICAL RESEARCH OVER THE STRATEGY FORMATION MODEL PROPOSED BY CERTO ANND PETER AND THE MODEL BALANCED SCORECARD, USED TO SUPPORT THE STRATEGY FORMULATION PROCESS WAS CONDUCTED. IN 1993 TREACY AND WIERSEMA PROPOSED THE MODEL THE THREE VALUE DISCIPLINES TO SEEK AN EXPLANATION ABOUT THE REASONS DUE TO SOME COMPANIES ARE SUCCESSFUL AND DISTINGUISH THEMSELVES FROM THE OTHER COMPANIES, AND TO AID ORIENTATING THE STRATEGY FORMATION AS WELL. REGARDING EACH VALUE DISCIPLINE, INFORMATION WAS ASSOCIATED TO THE IMPACTS IT MAY HAVE OVER THE SEVERAL ORGANIZATIONAL FACTORS RELATED TO THE STRATEGIC PLANS. CONSIDERATIONS ABOUT HOW PROCESSES, PRODUCT PORTFOLIO, HUMAN RESOURCES, INFORMATION SYSTEMS, AND OTHER FACTORS IMPORTANT TO THE COMPANY ARE AFFECTED BY THE CHOICE OF A VALUE DISCIPLINE WERE MADE. IT WAS ALSO IDENTIFIED HOW COMPETITIVE PRIORITIES ARE ASSOCIATED WITH EACH VALUE DISCIPLINE. SO, IT WAS POSSIBLE TO BROADEN THE KNOWLEDGE ABOUT THE IMPACT THAT EACH VALUE DISCIPLINE HAS OVER THE STRATEGY FORMULATION PROCESS IN A WAY THAT ADDRESSES MANY ASPECTS RELATED TO THE ORGANIZATIONS.*

***Keyword:*** *VALUE DISCIPLINES, BALANCED SCORECARD, STRATEGY FORMULATION*

## 1. Introdução

No artigo *Customer intimacy and other value disciplines*, Michael Treacy e Fred Wiersema (1993) apresentam as três Disciplinas de Valor que uma empresa pode adotar como foco de sua cultura organizacional, disciplinas essas que irão nortear basicamente todas as escolhas que podem compor a formulação de uma estratégia organizacional, sejam elas a contratação dos empregados, definição e aplicação de processos e até a escolha do perfil do público alvo.

As três disciplinas descritas no texto são "Excelência operacional", "Intimidade com o Cliente", e "Liderança em Produtos". A ideia é que a empresa busque liderança de mercado focando seus esforços em apenas uma dessas disciplinas, tornando-se referência nela, enquanto que nas outras duas deve-se ter um desempenho pelo menos razoável.

Escolher uma das disciplinas indica uma postura adotada pela empresa que irá influenciar diretamente na formulação da estratégia. Empresas que possuem uma mesma disciplina de valor possuem muitas semelhanças, apesar de trabalharem em mercados diferentes.

No entanto, essa influência não define integralmente a estratégia organizacional. É óbvio que para cada indústria, os bens/serviços ofertados são diferentes e consequentemente os processos também, de forma que objetivos estratégicos e metas podem diferir entre várias empresas que busquem a mesma disciplina. Uma passagem do texto deixa claro que essa diferença pode se estender inclusive para os empregados: "... homogeneidade existe apenas entre líderes na mesma disciplina de valor; empregados medianos não são distintivos o bastante para parecerem com nada menos a não ser outro empregado mediano em sua própria indústria".

Assim, nas seções que seguem, realiza-se revisão teórica, explicando como funciona o processo de planejamento estratégico e também como foi deduzido o método de análise deste trabalho, e através do uso do BSC, aplicar esse método a cada uma das três disciplinas de valor, de modo a deixar mais claro o entendimento de como elas influenciam na formulação da estratégia, e por último uma conclusão.

## 2. Metodologia

Apesar do assunto das disciplinas de valor ser aceito, há dissidência de alguns autores, e notou-se que havia pouca informação disponível aprofundando o impacto que as Disciplinas de Valor teriam sobre o processo de elaboração da estratégia e sobre as diferentes partes das

empresas que optassem por esse modelo. Da mesma forma, não foi possível encontrar casos reais de empresas demonstrando como a decisão por uma disciplina impactou no processo estratégico, nem como a escolha por outra disciplina mudaria as escolhas feitas.

Assim, buscou-se esse aprofundamento através da pesquisa bibliográfica, buscando por fontes que contivessem algum conhecimento sobre o efeito que a escolha por uma disciplina implicaria na formação da estratégia, envolvendo as diferentes áreas que são afetadas pelo plano estratégico. Embora nenhuma das fontes apresentasse os efeitos do plano estratégico para uma empresa de forma ampla e sistematizada, nota-se que vários autores tecem comentários sobre como certos setores da empresa, como gestão da informação, gestão da cadeia de suprimentos, ou produção são afetados pela escolha de disciplina. De tal forma, buscou-se juntar tal conhecimento de forma coesa, para aumentar a compreensão sobre as disciplinas de valor e a estratégia.

Na pesquisa bibliográfica, encontrou-se a abordagem da Administração Estratégica, que propõe uma sistematização das etapas do processo de planejamento estratégico, conforme consta na Figura 1. De tal forma, por tal esquema apresentar o processo de planejamento de uma forma simples e sistematizada, opta-se por orientar nossa pesquisa baseado nele.

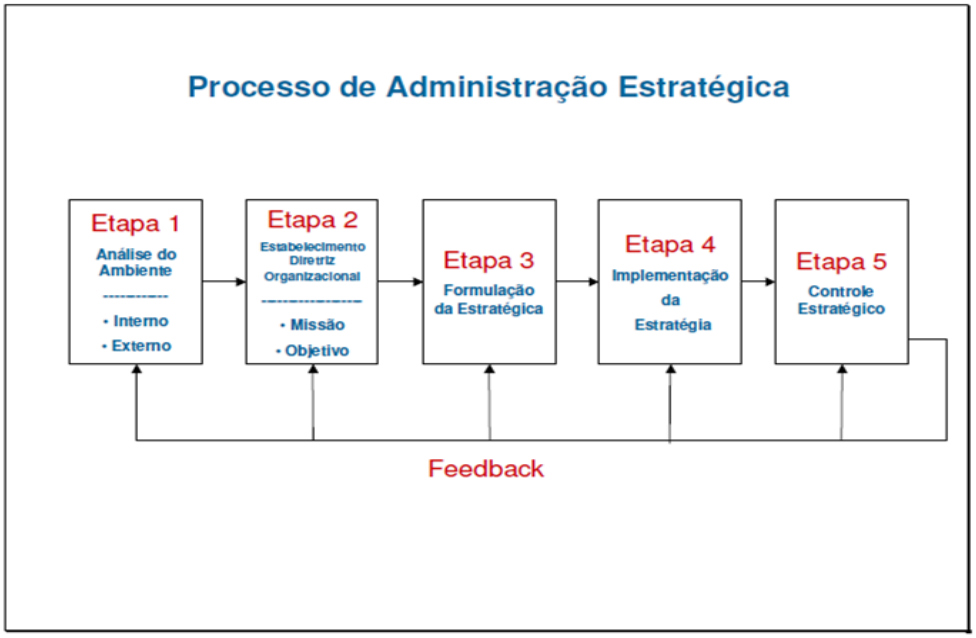


FIGURA 1 – Principais etapas do processo de administração estratégica. Fonte: Certo e Peter (1993).

## 3. Revisão Teórica

### 3.1 As disciplinas de valor

Em 1993, Treacy e Wiersema realizaram uma pesquisa para entender o porquê de certas empresas conseguirem ser líderes em seus segmentos. Após 3 anos, fazendo uma análise de 40 empreendimentos de áreas iguais ou distintas, eles observaram os seguintes fatos: as empresas líderes de mercado redefiniram o que era valor para os clientes em seus respectivos mercados, construíram empresas poderosas e sistemas de negócios coesos em que poderiam oferecer mais valor do que suas concorrentes e por fim aumentaram a expectativa do cliente em relação ao serviço oferecido para além do que os concorrentes podem oferecer (TREACY e WIERSEMA, 1995, p.84). Com isso, Treacy e Wiersema (1995) propuseram três tipos de guias estratégicos chamados de "disciplinas de valor" em que cada empresa líder, independente de seu ramo, possuía pelo menos uma delas como sua especialidade e as outras com níveis semelhantes as das concorrentes. São elas: excelência operacional, intimidade com o cliente e liderança de produtos.

A primeira disciplina de valor, a excelência operacional, busca uma estratégia que foca na produção e no desempenho de entrega de seus serviços e produtos. Ou seja, as empresas que possuem excelência operacional são incansáveis em procurar maneiras de minimizar despesas gerais, eliminar etapas intermediárias na produção, reduzir transações e outros custos e otimizar seus processos de negócios (TREACY e WIERSEMA, 1995, p.85). Dessa maneira, essas empresas conseguem oferecer seus serviços e produtos de maneira rápida, com o mínimo de imprevistos e com um custo, muitas vezes, baixo.

A intimidade com o cliente seria a disciplina em que se foca no desenvolvimento de produtos e serviços que melhor se adequem ao seu cliente. Apesar dessa disciplina implicar atividades mais caras, as empresas que a adotam sabem disso e estão dispostas a gastar o possível para conseguir criar uma relação de fidelidade a longo prazo com o cliente. Isto é, elas normalmente olham para o valor que um cliente pode gerar num longo período e não para uma única compra que ele faz. Logo, as companhias que buscam essa proximidade precisam entender muito bem que o prejuízo em uma transação pode vir a ser bem menor do que todo valor trazido por essa relação de fidelidade de um indivíduo (TREACY e WIERSEMA, 1995, p.87).

Já as empresas que buscam ser líderes de produtos, são as mesmas que buscam continuamente oferecer produtos superiores, ou pelo menos que pareçam superiores ao de seus concorrentes. Então de todas as disciplinas, ela oferece o maior desafio, pois essa busca

de sempre oferecer um produto superior possui muito mais incertezas que outras disciplinas, pois ela exige: criatividade, para que haja inovações em seus serviços e produtos; rapidez na aplicação dessas ideias; e o mais importante, essa busca por melhorias nos produtos necessita ser contínua e feita de maneira que seja aplicada antes das concorrentes. Logo, essas empresas sempre lidam com uma enorme pressão. Geralmente, elas possuem uma estrutura preparada para o risco em que se colocam.

## 3.2 A administração estratégica

A metodologia de planejamento estratégico adotada para analisar o impacto das disciplinas de valor é a proposta de Administração Estratégica (CERTO e PETER, 2010). Ela consiste de uma sequência de etapas, que envolvem a análise do ambiente, o estabelecimento de diretrizes, a formulação da estratégia, a implantação da estratégia e o controle da estratégia. De acordo com os autores, a administração estratégica é um processo continuo e iterativo que busca manter a organização como um conjunto integrado em seu ambiente. Assim, tal método permite que tal processo seja feito continuamente, de forma sistematizada, e iterativamente, pois as etapas propostas permitem que a gerência, ao terminar a ultima etapa, possa retornar para a primeira etapa, de forma que tal método seja usado indefinidamente, por iterações periódicas, como anuais ou trisanuais, por exemplo.

A análise do ambiente consiste na monitoração do ambiente organizacional para identificar riscos, oportunidades, e imposições que impactem no desempenho atual ou futuro da organização, isto é, elementos e condições do ambiente competitivo que a empresa esta inserida que interfiram com a empresa atualmente ou que possam interferir na empresa futuramente, conforme a mesma se mobiliza para atingir seus objetivos estratégicos. Ele é dividido em duas partes: a análise do ambiente externo e do ambiente interno da empresa. O ambiente externo é referente a situação política e econômica dos locais onde a empresa esta ou será inserida, as características sociais e culturais de tais locais, aos competidores que a empresa enfrenta e divide mercado, aos bens substitutos, entre outros. Existem vários modelos para descrever tais ambientes, como, por exemplo, as Cinco Forças de Porter (PORTER, 2008). Quanto a analise interna, ela se destina a analisar o ambiente dentro da organização, suas competências e suas características no que tange a estratégia.

Para o estabelecimento de diretrizes organizacionais, deve-se formular a missão da empresa e os objetivos organizacionais. A missão deve ser estabelecida, pois alem de ser a razão de ser da organização, ela ajuda a concentrar esforços em uma direção comum. Assim

sendo, cuidados devem ser tomados para evitar a elaboração de uma missão que não contenha propósitos conflitantes, sob a pena do fracasso da organização em se manter competitividade da perda de sua fatia de mercado. Os objetivos organizacionais, por sua vez, são usados como diretrizes na tomada de decisão e como guia para a avaliação de desempenho da empresa e dos colaboradores. Devem ser criados após a elaboração da missão, e devem suportá-la.

Após a análise do ambiente e a definição de missão e de objetivos, procede-se com a formulação da estratégia, com sua implementação, e com o controle estratégico. Pode-se entender que a estratégia é o plano que contem informações sobre como a empresa deve proceder para atingir seus objetivos estratégicos, a implementação é fazer com que a organização direcione seus comportamentos e suas decisões de forma a comportar-se de acordo com o plano e a proteger sua execução, e o controle é relativo a criar indicadores de forma a se ter certeza que a organização está atingindo os objetivos propostos. Existem diversas formas de se elaborar estratégias, implementá-las, e controla-las, não sendo ainda possível ter uma solução genérica que possa ser aplicada a qualquer empresa com garantias de sucesso, devido a diversidade de cenários dentro e fora das empresas e de objetivos estratégicos desejáveis pelas empresas. Porém existem ferramentas que têm sido muito usadas por administradores para elaborar e controlar a execução das estratégias, como, por exemplo, *Balanced ScoreCard* (BSC).

### *3.3. Balanced ScoreCard*

*Balanced ScoreCard*, também conhecido por sua sigla BSC, foi uma ferramenta proposta por Kaplan e Norton, em 1992, que tinha como intenção avaliar o desempenho organizacional de uma empresa, de maneira que conseguisse mobilizar melhor os ativos intangíveis, e consequentemente aumentar as oportunidades para geração de valor dentro de uma empresa.

O BSC sofreu algumas evoluções, conforme as empresas perceberam suas utilidades. Inicialmente, ele tinha como foco, a mensuração de desempenho organizacional. Depois, surgiu o chamado mapa estratégico. Ele é basicamente um diagrama com as perspectivas de negócio, p. ex. financeira, clientes e mercados, processo internos e aprendizado e crescimento, que apresentam objetivos estratégicos (CARVALHO, 2004, p. 3). A grande inovação foi que "o mapa estratégico fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores. O mapa estratégico

representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia" (KAPLAN, 2003, p. 10).

A última evolução do BSC foi que algumas empresas estavam usando-o não somente como ferramenta para a mensuração de desempenho, mas que ele passou a auxiliar na implementação de estratégias dessas companhias.

## 4. Analise por disciplina

### 4.1 Excelência operacional

Esta disciplina de valor é a escolhida por empresas que pretendem conquistar a liderança em seu mercado oferecendo os melhores preços disponíveis. De modo geral, "empresas operacionalmente excelentes entregam uma combinação de qualidade, preço e facilidade de entrega que ninguém mais em seu mercado pode se comparar" (TREACY e WIERSEMA, 1995), e para isso, essas empresas focam em minimizar seus custos, eliminar processos intermediários e reduzir transações.

Além disso, essas empresas não costumam ser inovadores em seus produtos e serviços, muito menos estabelecer um vínculo forte com seus clientes. Dessa forma, o tipo de cliente conquistado por esta modalidade de empresa é justamente aquele que considera o preço, a qualidade do produto e a comodidade da compra como fatores decisivos. As prioridades competitivas (SANTOS, 1999, p. 59-61) de uma empresa que escolha Excelência Operacional como disciplina de valor também são bastante claras. De modo geral, tem-se que Qualidade, Desempenho de entregas e Custo são fatores ganhadores de pedidos, enquanto que Flexibilidade é um fator qualificador.

Pode-se também citar que essas empresas construíram um modelo de operação típico, como o McDonald's, para essa disciplina de valor, que leva em consideração quatro características, sendo elas: cadeia de valor e serviços básicos que foram otimizados e simplificados para minimizar custos e imprevistos; operações que são padronizadas, simples, firmemente controladas e planejadas de forma centralizada, deixando assim poucas decisões para empregados de funções medianas; Sistema de gestão que focam na integração, confiança, transações velozes e conformidade com as normas; cultura que abomina desperdícios e que recompensa a eficiência.

Tendo em mãos um modelo de operação, a importância das prioridades competitivas e a escolha de uma disciplina de valor, o norteamento necessário para a formulação da estratégia e a consequente tomada de decisão está definido. Assim, através de um mapa

estratégico, fica esclarecido, de maneira eficiente e visual, as perspectivas da empresa e como a disciplina de valor Excelência Operacional influencia na formulação da estratégia.

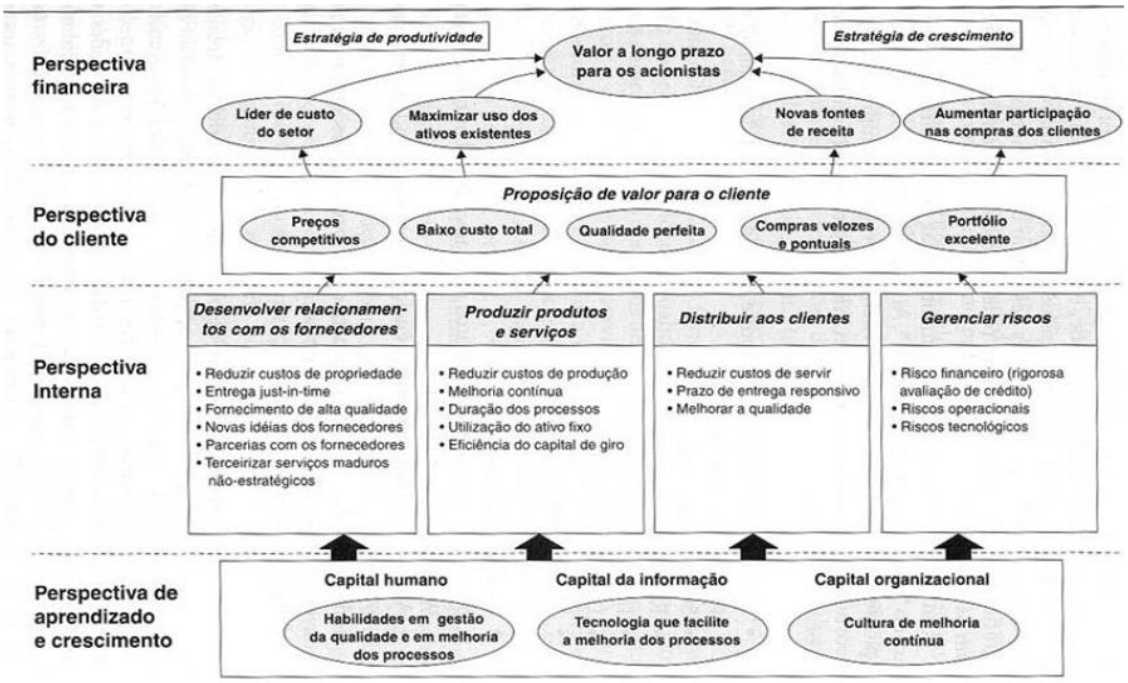


Figura 2 – Mapa estratégico da estratégia excelência operacional. Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.69).

## 4.2 Liderança de Produtos

Empresas que buscam a liderança de produtos buscam se diferenciar ofertando a seus clientes produtos nunca antes feitos por outras empresas ou que possuam características não ainda vistas no mercado. Alem disso, essas empresas devem estar dispostas a desenvolver e lançar produtos que tornem seu produto obsoleto antes que as outras empresas o façam, sob a pena de perder seu lugar de destaque no mercado.

Ao buscar a liderança de produtos, a empresa se sobressai da concorrência e conquista maiores fatias do mercado ofertando produtos únicos ou com características únicas, de forma que os clientes que desejarem produtos com tais características os adquiram da empresa líder em produtos, e não de seus concorrentes, que não possuem nenhum produto em seu portfólio com tais características. Um exemplo sempre citado é da empresa Vistakon, que faz parte da Johnson & Johnson. Em 1987, tendo como produto uma lente de contato que era fabricada e ofertada com pouco custo, a Vistakon conseguiu 25% do mercado de lentes de contato dos Estados Unidos, ofertando um produto com características diferentes do que já havia sido feito (TREACY e WIERSEMMA, 1993).

Por tal disciplina, é possível evitar as forças competitivas dos concorrentes, pois a empresa oferta produtos únicos. Como a empresa é a única detentora da tecnologia necessária para manufaturar seu produto ou dispor seu serviço, a ameaça de novos entrantes no mercado é minimizada, dado que será necessário a eles desenvolverem um produto concorrente para competir, necessitando certo tempo com pesquisa e desenvolvimento. A empresa também reduz o poder de barganha dos clientes, pois a empresa é a única que oferece tal produto, logo, não existe empresa a fazer uma oferta a um custo maior ou com melhores características. Assim sendo, a empresa se encontra em uma situação onde há menores forças competitivas, e, assim, não precisará fazer grandes sacrifícios em sua margem de lucros para se manter competitiva.

Para dominar a disciplina de liderança em produtos, a empresa deve criar planos estratégicos que façam a empresa ser mais flexível e que instiguem a criatividade e a aquisição de competências pelos funcionários, assim como permitam o compartilhamento de informações entre todos os níveis hierárquicos.

Existem três desafios principais que as empresas líderes em produtos devem se desafiar constantemente: devem ser criativas e abraçar ideias onde quer que elas estejam; devem sempre ser capazes de implementar a produção, distribuição e venda de seus produtos rapidamente, antes que a competição seja capaz de o fazer; e devem sempre tentar superar seu produto, desenvolvendo e lançando novos produtos com características superiores, antes que os competidores o façam.

Quanto às prioridades competitivas, a empresa que adota a liderança de produtos tem como flexibilidade, qualidade, e desempenho de entregas como critérios ganhadores de pedido, e custo como critério qualificador.

No que tange às atividades de recursos humanos, os colaboradores devem sempre buscar ampliar sua qualificação profissional, não somente se especializando em sua função, mas também buscando conhecimento sobre tarefas referentes a outras áreas da empresa. Planos de carreiras devem ser elaborados de forma que sejam mais amplos e que permitam aos funcionários buscar desenvolver suas habilidades de uma forma mais ampla. O trabalho em equipe deve ser encorajado e facilitado, assim como a interação e organização entre indivíduos e a liberdade para expressar ideias e propor soluções para problemas. A cultura da empresa deve favorecer a criatividade dos indivíduos, o entusiasmo com o processo de descoberta, a colaboração, a humildade, e as ideias, tão essenciais à empresa. O empregado

deve ter liberdade para experimentar e para falhar, de forma a promover a criatividade, a aprendizagem, e o empreendedorismo (SANTOS, 1999, p. 80-83).

Para suportar a rápida tomada de decisões, o trabalho em equipe, e a necessidade por informações e conhecimento por todos da organização, os sistemas de informação devem ser projetados de forma a facilitar o acesso e a busca por informações, de uma foram dinâmica, flexível, ágil e fácil. A informação deve ser acessível a todos da organização de forma rápida. De tal forma, bibliotecas eletrônicas, de videoconferências, e motores de busca auxiliam a manter o trafego de informações entre diferentes centrais, departamentos, níveis hierárquicos e funcionários. Deve haver, porém, algum tipo de padronização nos diferentes tipos de documentos que a empresa utiliza, de forma a facilitar a gestão do conhecimento (LOWREY, 1996).

Com tais considerações, nota-se que a organização que opta pela disciplina de Liderança de Produtos deve sempre procurar se desafiar, e deve valorizar seus recursos humanos, sua cultura organizacional, e as ideias. Criatividade, empreendedorismo, e aperfeiçoamento pessoal são valores muito importantes para tal empresa. Assim, a missão deve refletir tais valores, de forma a garantir com que tais valores sejam passados as diferentes áreas da empresa.

Assim, para tal disciplina, como forma de facilitar a elaboração, implementação, e controle de estratégias com a escolha da disciplina de liderança em produtos, criou-se o seguinte mapa estratégico, desenvolvido com o uso do BSC.

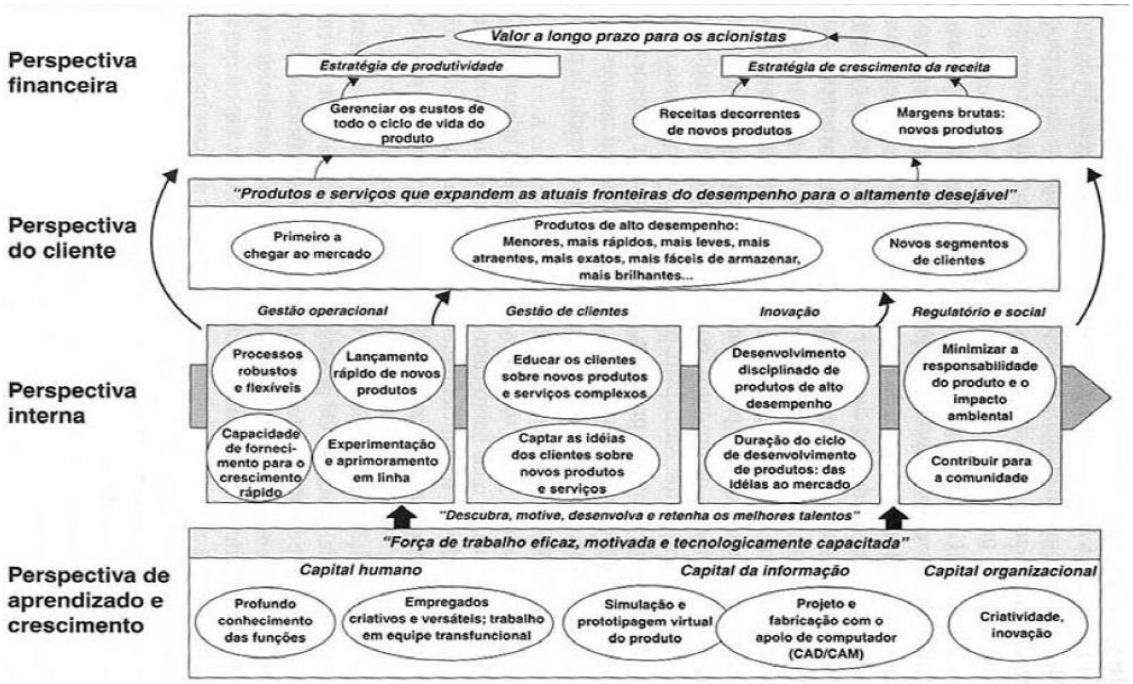

Figura 3 – Mapa estratégico da estratégia de liderança em produtos. Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.147).

Pelo mapa, observa-se que o conhecimento tanto da função que o empregado exerce, quanto de outras funções, é importante, e colabora para a versatilidade do empregado. Também é feita menção a ferramentas e métodos tecnológicos que permitam ao empregado facilmente criar informações e comunica-las, como o CAD e CAM. Incentivo também é dado à criação e a inovação. Na perspectiva interna, nota-se que a gestão operacional deve buscar processos robustos e flexíveis e ser rápida em lançar novos produtos. Deve-se também buscar melhorar o ciclo de desenvolvimento de novos produtos, assim como buscar ideias com os clientes sobre os novos produtos e serviço. Na perspectiva ao cliente, observa-se o que mais caracteriza a liderança em produtos: o primeiro a chegar, com alto desempenho, e com novos segmentos. Na perspectiva financeira, nota-se o foco em obter receitas com novos produtos.

## 4.3 Intimidade com o cliente

As empresas que buscam uma maior proximidade com o cliente têm como principal foco oferecer a ele o produto ou serviço mais adequado em qualquer situação. Ou seja, essa empresa precisa ser extremamente flexível para poder ter uma gama grande do que o cliente pode desejar. Ela também precisa estar ciente de que não serão todas as atividades com o cliente que gerarão lucro para ela, mas que a criação de uma fidelidade a longo prazo fará com que ela tenha um ganho ao longo dessa relação.

Logo, ao se analisar as prioridades competitivas de uma empresa com disciplina de intimidade com o cliente pode-se perceber que ela possui flexibilidade como fator ganhador de pedidos mais importante, visto que como foi dito, para ser possível dar ao cliente o que ele deseja, é necessário possuir um grande número de serviços ou produtos distintos, de maneira a encontrar o mais adequado para ele. Além disso, qualidade e desempenho de entrega também são fatores ganhadores de pedidos, visto que muitas vezes os clientes dessas empresas são exigentes em relação ao que é vendido, e não possuir essas prioridades pode levar à perda da relação de fidelidade do consumidor. Já o custo, seria apenas um fator qualificador, pois muitas vezes ele nem é considerado para poder ser vendido o serviço ou produto mais adequado.

O Itaú Personnalité seria um exemplo de como uma empresa pode trabalhar essa relação de intimidade com seu cliente. Recentemente, além de trabalhar já com benefícios exclusivos para os membros, o Itaú passou a disponibilizar ao beneficiado ter acesso a uma

plataforma que possibilita falar com seu gerente e com consultores de investimentos, checar câmbio e crédito imobiliário, entre outros a qualquer momento do dia, de forma remota via *smartphones, tablets, notebooks, etc*. Ou seja, ele passou a oferecer ao cliente uma flexibilidade enorme de horários e locais para poder usufruir dos serviços do banco.

Então, apresentam-se os principais processos dessas empresas: a seleção dos clientes, que identifica quais são os segmentos mais relevantes e as propostas de mais valor para cada segmento; a conquista dos clientes, comunicando a eles quais são seus diferenciais ao mercado; retenção do cliente, trabalhando sempre com a escolha adequada do que é vendido e também cuidando da qualidade e corrigindo eventuais falhas, e por fim a construção de relacionamento com o cliente, aumentando a participação da empresa nas atividades de compra dele.

Com isso, tem-se uma ideia mais clara como uma companhia com essa disciplina pode ser influenciada estrategicamente por ela. Abaixo se apresenta o mapa estratégico de uma empresa com esse foco.

Figura 4 – Mapa estratégico da estratégia intimidade com o cliente. Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.110).

## 5. Conclusão

A escolha de uma das três disciplinas de valor propostas por Treacy e Wiersemma (1993) permite a uma empresa criar vantagem competitiva dentro do mercado que ela está inserida, norteando planos e decisões estratégicas da alta gerência. Porem, não existiam até então informações aprofundadas sobre como a escolha de uma disciplina de valor impactaria

o planejamento estratégico, nem as áreas afetadas pelos planos estratégicos. Porem, notou-se que vários autores haviam pesquisado o impacto de tais escolhas em setores específicos, de forma que foi possível unir tais informações de uma forma coesa, as relacionando com o processo de elaboração de estratégias.

Assim, pelo uso de uma metodologia de elaboração e de uma de implementação de estratégia, foi possível analisar como a escolha de uma disciplina de valor impactaria na formação de estratégia. Para cada disciplina, foram possível determinadas quais são as características principais das empresas que as adotam; e quais fatores ou setores passam a ser mais importantes para elas. Pode-se também observar como tais disciplinas fornecem a empresa condições de se diferenciar e conquistar espaço no mercado, e também se identificam e classificam suas prioridades competitivas, de forma a se tornar mais claro quais são as prioridades que uma empresa deve buscar a fim de se alinhar com uma disciplina de valor.

Por fim, convém notar que este trabalho foi baseado nas características que as empresas que dominam as disciplinas apresentam e em praticas administrativas relacionadas com as disciplinas, porem, não foi pesquisado a fundo como atingir tais resultados de um ponto de vista mais operacional. De tal forma, desenvolvimentos posteriores podem ser feitos investigando como os objetivos do plano estratégico e como as características de empresas que dominam as disciplinas podem ser atingidas pelos profissionais de cada uma das áreas da empresa afetadas.

Com tal artigo, espera-se ter tornado mais claro o conceito de disciplinas de valor, explicitando porque a busca por cada disciplina impacta no posicionamento da empresa no mercado, como isso ocorre, o que uma empresa deve buscar para dominar uma disciplina, e como isso afeta o desenvolvimento da estratégia.

**Referências**

CARVALHO, L. E.; PISCOPO, M. R.; JUNIOR, M. M. O. *Balanced ScoreCard e a implementação de estratégias competitivas: a importância dos mapas estratégicos*. In: Seminários Em Administração (SEMEAD), 4., .2004, São Paulo. *Anais*, FEA/USP, 2004.

CERTO, S; PETER, P. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D, P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LOWREY, R. Relating information and value disciplines. *Information Management and Computer Security*, v.4 n,3 p.30-35, 1996.

PORTER, M. E. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, v.88, n.1, p.79-93, 2008.

SANTOS, F. C. A. *Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas.* São Paulo: Atlas, 1999.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, v.71, n.1, p.84-93, 1993.