

## 2

### Revisão da Literatura

#### 2.1

##### A Criação de Valor e Inovação de valor

O processo de criação de valor é identificado e mensurado em cada decisão, ou seja, em cada etapa do processo produtivo, como o aumento da riqueza e do patrimônio da empresa. Nessa abordagem, os gestores, em todas as suas atividades, têm em vista, não apenas a diminuição de custos, mas a geração de benefícios superiores aos custos incorridos - ou seja, a criação de valor - como sua contribuição para o resultado das organizações. (Catelli, 1989)

De acordo com (Drucker, 1993), ele argumenta que na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra – mas sim o único recurso significativo atualmente. Ele afirma que o fato de o conhecimento ter se tornado o recurso, muito mais do que um recurso, é o que o torna singular à nova sociedade.

As empresas criadoras de valor são a fonte da vantagem competitiva de uma organização, numa economia arraigada de incertezas, estão diretamente relacionadas ao conhecimento gerado nesta instituição. Os mercados estão em constante processo de mutação e, em função disso, os produtos se tornam obsoletos com maior rapidez, pois as tecnologias ascendem rapidamente e o número de concorrentes se multiplica. Dessa forma, as instituições que possuem diferencial competitivo são aquelas que criam novos conhecimentos, disseminam-nos e rapidamente os utilizam para geração de novas tecnologias e produtos. (Nonaka, 2000)

A vantagem competitiva está ancorada na capacidade da empresa de inovar temporariamente para se livrar das pressões implacáveis de mercado. À medida que as empresas mudam o foco de apropriação de valor para a criação de valor. As empresas intuíram que a criação de valor exige algo muito mais inspirador do que o interesse individual: uma comunidade empenhada, na qual os indivíduos possam compartilhar os recursos, inclusive o conhecimento, sem saber exatamente

como se beneficiarão, mas confiantes no ganho coletivo. (Ghoshal, Bartlett, Moran, 2001)

A empresa “criadora de conhecimento” tem seu negócio pautado na inovação contínua. Porém, o problema gira em torno de como gerenciar tal tipo de instituição, pois os gestores não entendem o que seja conhecimento e a sua exploração. (Nonaka, 2000)

As pesquisas revelam que a inovação de valor coloca uma ênfase igual no valor e na inovação. Sem inovação, o valor tende a se concentrar em aumentar os benefícios líquidos para compradores ou a criação de valor em uma escala incremental. A inovação de valor ancora inovação ao valor do comprador. (Mauborgne, Kim, 2001)

O objetivo estratégico de um inovador é, basicamente, a criação de um valor radicalmente novo e superior. O foco convencional na retenção e na melhor satisfação dos atuais clientes costuma fazer com que hesite em desafiar o status quo, temendo-se perder ou desagradar os clientes existentes. No entanto, as empresas devem concentrar-se na conquista da massa de compradores, mesmo que isso signifique perder ou desagradar clientes existentes. Os inovadores de valor monitoram os clientes existentes e seguem os não clientes de perto, porque eles oferecem ótimas informações sobre tendências e mudanças. (Mauborgne, Kim, 2001)

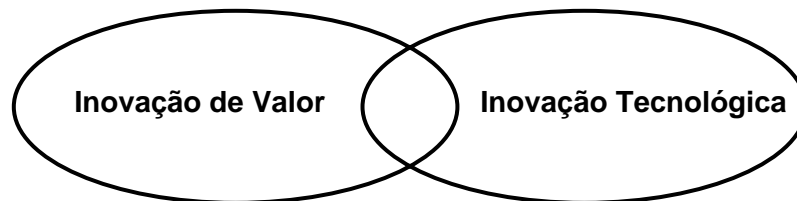
O alicerce do negócio é uma mudança sem precedentes. As empresas que continuam a focalizar a concorrência, alavancando e ampliando seus recursos atuais, e retendo e ampliando seus atuais clientes mal posicionados. Como já discutimos, a competição oferece um ponto de partida firme para o pensamento estratégico. Um foco na idéia de igualar e vencer a concorrência leva a movimentos estratégicos reativos, incrementais e, muitas vezes, imitativos – desnecessários em uma economia do conhecimento. A ironia da concorrência, nesse caso, é: a concorrência intensa torna a inovação difícil de ser alcançada. (Mauborgne, Kim, 2001)

A inovação de valor também não significa segmentar o mercado e acomodar as necessidades e diferenças individuais de clientes. A inovação de valor torna a concorrência irrelevante, ao oferecer fundamentalmente um valor novo e superior para o comprador nos mercados existentes, e por permitir um salto quantitativo no

valor para o comprador ao permitir a criação de novos mercados. Desse modo, inovação de valor não é o mesmo que criação de valor.

O relacionamento entre criação de valor, inovação de valor e inovação tecnológica pode ser apresentado neste quadro:

Figura 1 – Criação de Valor



## 2.2

### A Inovação Estratégica

Em um mundo descontínuo, a inovação estratégica é o segredo para a criação de riqueza. Inovação estratégica é a capacidade de reconceber o modelo existente do setor de modo a criar um novo valor para clientes e concorrentes e produzir nova riqueza para todos os stockholders. A inovação estratégica é a única maneira de os novatos alcançarem sucesso diante das enormes desvantagens de recursos, e a única maneira de os “titulares” renovarem seu sucesso. E, se redefinirmos a medição do sucesso corporativo como participação na criação da nova riqueza dentro de um amplo domínio de oportunidades. (Hamel, 2001)

A criação de conhecimento alimenta a inovação, mas não o conhecimento em si. Em outras palavras, o processo através do qual o novo conhecimento é criado dentro da organização – sob a forma de novos produtos, serviços ou sistemas – torna-se a pedra fundamental das atividades inovadoras. (Nonaka, Takeuchi, 1997)

Quando imaginamos a estratégia como um fenômeno emergente, devemos buscar as suas regras e o desafio fundamental é descobrir e explicitar os elos entre: (Hamel, 2001)

As regras da emergência da estratégia .....► inovação estratégica .....►  
 revolução do setor .....► criação da nova riqueza

As empresas bem-sucedidas que utilizam a inovação de valor utilizam uma abordagem ao mercado totalmente diferente dos monopolistas convencionais. Sua abordagem tem dois componentes: (Mauborgne, Kim, 2001)

- Preço estratégico para a criação de demanda. O preço estratégico leva a um volume maior e estabelece rapidamente uma poderosa reputação para a marca;
- Estabelecer metas de custos para gerar lucros. O estabelecimento de metas de custo gera margens de lucro atraentes e uma estrutura de custo difícil de ser imitada por seguidores em potencial.

A inovação de valor também difere da inovação tecnológica; a inovação de valor pode ocorrer com ou sem tecnologia. Além disso, a inovação de tecnologia não produz necessariamente inovação de valor. Os inovadores de valor não são necessariamente os primeiros a chegar ao mercado em termos tecnológicos. Nesse sentido, não são necessariamente pioneiros tecnológicos, mas são pioneiros de valor. (Mauborgne, Kim, 2001)

Uma pesquisa de Roger indicou que a propagação de uma tecnologia nova depende principalmente de dois fatores; inovação ou imitação. Os inovadores são dirigidos por seu desejo de tentar tecnologia nova ou um novo método, portanto, a probabilidade de um inovador utilizar uma tecnologia nova, não depende do número de outros usuários. Ao contrário, os imitadores são influenciados primeiramente pelo comportamento de seus pares. A probabilidade de um imitador que utiliza uma tecnologia nova, ou a maneira nova de fazer o trabalho é em função do número de usuários que realizam esse trabalho. (Roger, 1995)

A inovação de valor é a essência da estratégia na economia do conhecimento. A inovação de valor como estratégia cria um padrão de equilíbrio pontuado, no qual explosões de inovações de valor que remodelam a paisagem do setor são entremeadas com períodos de melhorias, extensões geográficas e de linhas de produtos e consolidação. À medida que a inovação de valor penetra ainda mais nos mercados, as estratégias da liderança de custo e da diferenciação têm chance de ter mais sucesso no mercado de low-end (líderes de custo) e high-end (diferenciadores). Como aconteceu no varejo com preços baixos, os líderes de

custo e os diferenciadores podem se tornar jogadores periféricos em relação aos inovadores de valor que surgem para capturar o núcleo dos mercados expandidos. É importante observar aqui que os inovadores de valor conquistam o núcleo do mercado, mas não diretamente à custa de outros jogadores do mercado, já que expandem o mercado criando uma nova demanda. (Mauborgne, Kim, 2001)

Estudaram-se empresas com crescimento e lucros constantes e elevados em comparação com seus concorrentes de menor sucesso. Independente do porte, dos anos de operação, das condições do setor e do país de origem, a estratégia que essas empresas buscam é o que chamamos de inovação de valor. Inovar valor é bem diferente de desenvolver vantagem competitiva e também não se trata da luta para superar a concorrência. A inovação de valor também não significa segmentar mercado e acomodar as necessidades e diferenças individuais dos clientes. A inovação de valor torna a concorrência irrelevante, ao oferecer fundamentalmente um valor novo e superior para o comprador nos mercados existentes, e por permitir um salto quantitativo no valor para o comprador ao permitir a criação de novos mercados. (Mauborgne, Kim, 2001)

Ainda, segundo (Mauborgne, Kim, 2001), as empresas de menor sucesso corriam para derrotar a concorrência como referência estratégica. Em vez de desenvolverem vantagens sobre os concorrentes, as empresas com grande sucesso não usavam a concorrência como referência estratégica. Passamos a chamar seu tipo de pensamento estratégico de inovação de valor.

A estratégia voltada para competição tem três efeitos latentes não intencionais:

- As abordagens imitativas, não inovadoras ao mercado. As empresas muitas vezes aceitam o que os concorrentes estão fazendo e apenas empenham-se para fazer melhor;
- As empresas reagem. O tempo e o talento são absorvidos inconscientemente em reação aos movimentos diários da concorrência, em vez de criarem oportunidades de crescimento;
- A compreensão de uma empresa sobre os mercados de massa emergentes e sobre a mudança nas demandas dos clientes torna--se confusa.

## 2.3

### Posicionamento Estratégico

A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas a indústria são significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas. (Porter, 1986)

A intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou de má sorte. Ao contrário, a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes, grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas. O conjunto destas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. (Porter, 1986)

A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. (Porter, 1986)

A concorrência em uma indústria age continuamente no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido na direção da taxa competitiva básica de retorno, ou o retorno que poderia ser obtido pela indústria definida pelos economistas como “em concorrência perfeita”. Esta taxa básica competitiva, ou retorno de “mercado livre”, é aproximadamente igual ao rendimento sobre títulos do governo em longo prazo ajustados para mais pelo risco de perda de capital. Os investidores não vão tolerar retornos abaixo desta taxa de longo prazo, em virtude de sua alternativa de investimentos em outras indústrias, e as empresas com rentabilidade habitualmente inferior a este retorno acabarão saindo do negócio. A presença de taxas de retorno mais altas que o retorno ajustado do mercado livre serve para estimular o influxo de capital em uma indústria, que por novas entradas, que por investimento adicional dos concorrentes na indústria. O conjunto de forças competitivas em uma indústria determina até que ponto este influxo de investimento ocorre e direciona o retorno para o nível da taxa de

mercado livre, e assim, a capacidade das empresas de manterem retornos acima da média. (Porter, 1986)

De acordo com Michael Porter, existem dois determinantes básicos de lucratividade para um negócio: A estrutura industrial na qual o negócio opera e o posicionamento competitivo de um negócio dentro dessa indústria. Esses são os fatores que determinam a agenda à estratégica do negócio e leva à formulação e implementação da estratégia adequada ao negócio.

Michael Porter postula que existem cinco forças que tipicamente formam a estrutura industrial: a intensidade da rivalidade entre concorrentes, a ameaça de novos entrantes, ameaças de substitutos, o poder de barganha de compradores, o poder de barganha dos fornecedores. Essas cinco forças determinam preços, custos e requisição de investimentos que são os fatores básicos que levam a lucratividade ao longo prazo e por essa razão a atratividade da indústria.

A cadeia de valor é composta por um grupo de atividades desempenhadas pela unidade de negócio. Esta cadeia fornece uma forma eficaz de diagnosticar a posição do negócio contra os seus maiores concorrentes e definir as ações focadas em sustentar a vantagem competitiva. Em oposição às forças que determinam a estrutura industrial do negócio - que são externas e não controladas pela firma - as atividades da cadeia de valor são fatores que as empresas podem controlar enquanto lutam para alcançar superioridade competitiva. Analisando as atividades, gestores podem identificar os fatores de sucesso para competir bem e entender como desenvolver competências únicas que dão a base para a liderança do negócio rentável.

A estrutura do modelo de Porter oferece uma abordagem simples para o sucesso do negócio. A estrutura e a linguagem que Porter usa para descrever enfatizam a rivalidade e a competição. Logo, uma indústria atrativa é aquela na qual o negócio pode atingir o mais próximo possível da posição monopolística. A mensagem do modelo da cadeia de valor para gestores é que eles devem alcançar uma vantagem sustentável ganhando dos concorrentes na maior parte das atividades possíveis. De acordo com Porter, a estratégia é guerra.

O Resource Based View de uma firma representa a maior derivada da abordagem de Porter. Para Porter, a estrutura industrial tem um papel importante em criar oportunidades para um negócio de lucratividade superior. O Resource

Based View prega que as forças centrais da vantagem competitiva dependem do desenvolvimento de recursos e aptidões da firma. O Resource Based View possui quatro componentes chave que são: competências únicas (aptidões e recursos são fontes de sua competência única), sustentabilidade (os recursos devem ser valiosos, escassos e difíceis de imitar ou substituir), apropriabilidade (uma estratégia que é única e sustentável e gera valor econômico significativo) e o oportunismo e o sincronismo (o custo de implementação da estratégia não deve ultrapassar o valor gerado por ela).

A Resource Based View adicionaria três elementos: desenvolver competências centrais a um nível corporativo, aplicá-los para criar produtos centrais a um nível corporativo, e usar a arquitetura estratégica para guiar a criação de competência.

O modelo de Porter e o Resourced Based View diferem em explicar as fontes de lucratividade. Porter as associa ao custo monopolístico que flui da estrutura inicial. Já a Resource Based View da firma as relaciona às capacidades internas da corporação. O modelo de Porter e a Resource Based View compartilham a perspectiva que negócios são como guerra e que desenhar uma estratégia de negócios é como ganhar. A lucratividade aumenta para aqueles que são superiores aos seus concorrentes.

Outro ponto de vista das duas mais celebradas e influentes literaturas sobre negócios – A vantagem competitiva de Michael Porter e a Resource Based View de Prahalad e Hammel - são consideradas fundamentalmente incompletas em explicar as fontes de lucratividade e em guiar gestores a opções estratégicas superiores. Apesar de essas duas estruturas serem apresentadas com visões conflitantes, elas compartilham uma filosofia gerencial similar. Acredita-se que o modelo Delta tenha habilidade de complementar as perspectivas de ambas estruturas e dar o elemento integrativo que possa resultar em uma estratégia unificada.

O modelo Delta discorda desse quase obsessivo foco na competição.

O Modelo Delta representado pelo triângulo é o motor que impulsiona a seleção do posicionamento, que por sua vez, define o papel de cada processo adaptativo. Portanto, pode-se exemplificar o posicionamento estratégico utilizado dessa forma:



Tabela 1 – Posicionamento Estratégico

	<b>Melhor produto</b>	<b>Soluções para o cliente</b>	<b>Lock-in do sistema</b>
Eficácia operacional	<p>Custo do melhor produto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Identificar os fatores que determinam o custo do produto.</li> <li>. Melhorar o custo do produto.</li> </ul>	<p>Melhor valor para o cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Melhorar a economia do cliente.</li> <li>. Melhorar as ligações horizontais entre os componentes das soluções totais.</li> </ul>	<p>Melhor desempenho do sistema</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Melhorar o desempenho do sistema.</li> <li>. Integrar complementadores.</li> </ul>
Foco no cliente	<p>Canais de distribuição almejados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Maximizar a cobertura através de vários canais.</li> <li>. Obter uma distribuição de baixo custo.</li> <li>. Otimizar o mix e a lucratividade do canal.</li> </ul>	<p>Pacotes para o cliente almejados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Ampliar as interfaces do cliente.</li> <li>. Explorar alianças para um pacote de soluções.</li> <li>. Selecionar os principais mercados verticais.</li> <li>. Examinar as opções de propriedade do canal.</li> </ul>	<p>Arquitetura do sistema almejada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Identificar os principais complementadores no sistema.</li> <li>. Ampliar as interfaces do complementador.</li> <li>. Harmonizar a arquitetura do sistema.</li> <li>. Expandir o número e a variedade de complementadores.</li> </ul>
Inovação	<p>Inovação do produto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Desenvolver famílias de produtos com base em plataformas comuns.</li> <li>. Fluxo de produtos, primeiro a comercializar ou seguir rapidamente.</li> <li>. Linha de produtos.</li> </ul>	<p>Inovação gerada pelo cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Identificar e explorar o desenvolvimento conjunto ligado à cadeia de valor do cliente.</li> <li>. Expandir sua oferta até a cadeia de valor do cliente para melhorar a economia do cliente.</li> <li>. Integrar e inovar as funções do atendimento ao cliente.</li> <li>. Aumentar o lock-in do cliente através da customização e do aprendizado.</li> </ul>	<p>Inovação do sistema</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Enfatizar características que apóiam o lock-in.</li> <li>. Aumentar o número de complementadores.</li> <li>. Projetar padrões proprietários dentro da arquitetura aberta</li> <li>Interfaces complexas</li> <li>Evolução rápida</li> <li>Compatibilidade atrasada</li> </ul>

## 2.4

### O Modelo Delta

O modelo Delta foi utilizado porque é um aperfeiçoamento dos modelos de cinco forças de Porter e do modelo Resourced Based de Prahalad. Segundo Hax & Wilde II, é uma abordagem recente para o desenvolvimento de negócios e para o gerenciamento estratégico na crescente economia.

A característica predominante do novo modelo é a abrangência das redes. O modelo foi desenvolvido para explicar as forças econômicas mais complexas e as relações de negócios no ambiente de rede.

O Modelo Delta abrange uma gama de estruturas e metodologia que foram desenvolvidas nos últimos anos para ajudar gestores a articular e implementar estratégias corporativas mais eficazes. O modelo cresceu da convicção de que o mundo de negócios vem experimentando transformações de tamanha magnitude que as estruturas gerenciais existentes tornaram-se inválidas ou incompletas.

Com base em pesquisa realizada pelos autores em mais de cem empresas, foi desenvolvido o Modelo Delta que gerou quatro contribuições importantes. Primeiro, o Triângulo: captar três posições estratégicas diferentes que reflitam novas fontes fundamentais de lucratividade. Segundo, os Processos Adaptativos: alinhar as tarefas fundamentais de execução com a opção estratégica desejada. Terceiro, as Medições Agregadas: estabelecer as condições gerais do desempenho da empresa. E quarto, as Medições Granulares: para fornecer um profundo entendimento dos condutores do negócio, que nos permitam aprender, inovar e mudar, utilizando mecanismos de feedback adequados. (Hax, Wilde II, 2001)

Devemos analisar esses quatro pilares do modelo Delta.

Tabela 2 – Contribuições do Modelo Delta

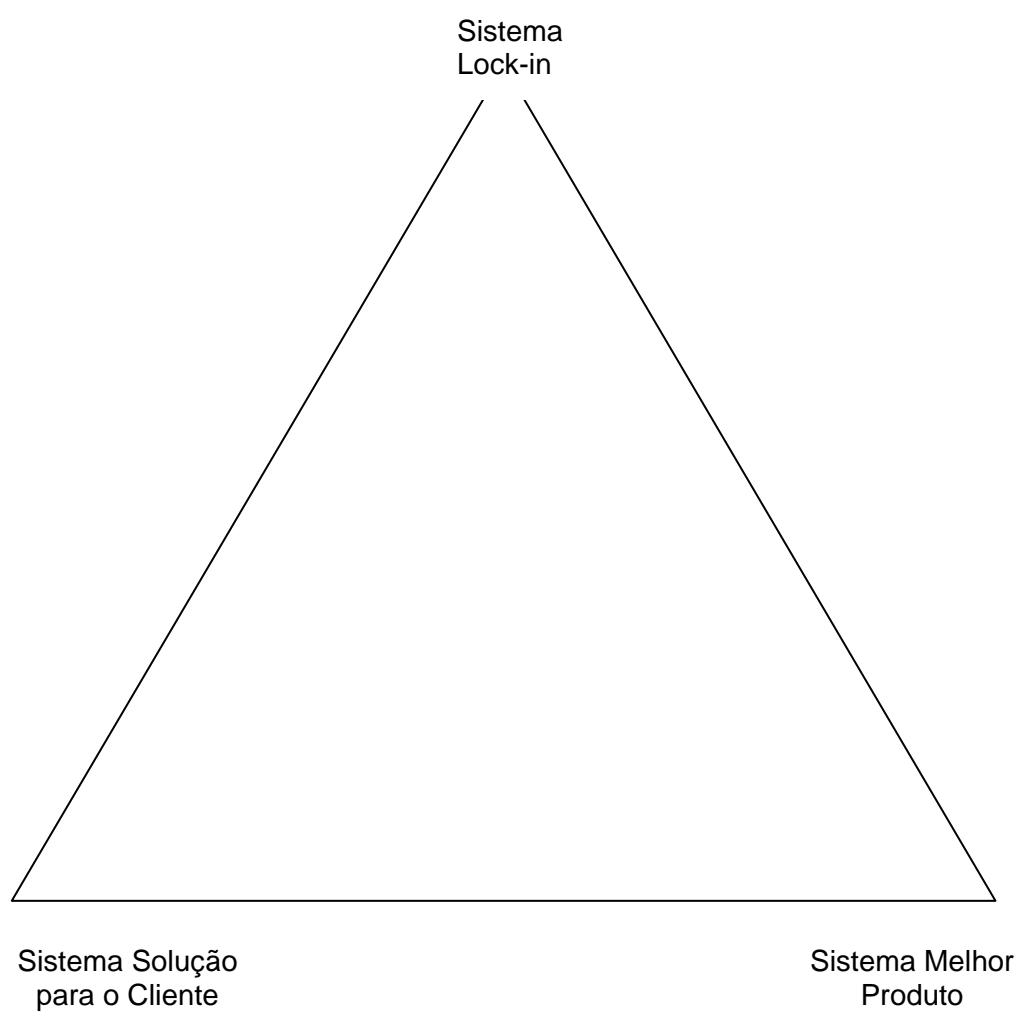
Contribuições do Modelo Delta			
Contribuição	Objetivo	Implicação	Método
O Triângulo	Abertura de mentalidade para novas posições estratégicas	O melhor produto não vence sempre	Três opções estratégicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Melhor produto</li> <li>. Soluções para o cliente</li> <li>. Sistema Lock-in</li> </ul>
Processos Adaptativos	Ligação de estratégia com execução	A execução não é o problema, e sim a ligação à estratégia.	A Execução é capturada através de três processos adaptativos: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Efetividade operacional</li> <li>. Cliente alvo</li> <li>. Inovação</li> </ul> Papéis que precisam trocar/mudar para atingir/alcançar posições estratégicas diferentes.
Medições agregadas	Medição de sucesso	Boas finanças nem sempre levam a bons resultados	Desempenho das medições agregadas precisam refletir cada processo adaptativo e seus papéis baseados na posição estratégica. <ul style="list-style-type: none"> <li>. Desempenho do produto</li> <li>. Desempenho do consumidor</li> <li>. Desempenho complementar</li> </ul>
Medição granular e feedback	Descoberta do desempenho dos dirigentes	Gerenciamento por lideranças médias para desempenhos abaixo da média	O negócio é não-linear. O desempenho é concentrado, particularmente quando isto envolve ligação. Medições granulares nos permitem focar no desempenho mais significativo dos dirigentes para detectar variabilidade, explicar, aprender e agir.

## 2.4.1

### O Triângulo

As pesquisas deram origem a um novo modelo de negócios, o “triângulo”.

Figura 2 – Triângulo Modelo Delta



O novo modelo preenche uma lacuna significativa no desenvolvimento do pensamento estratégico, oferecendo três opções possíveis: melhor produto, soluções para o cliente e lock-in do sistema.

A opção estratégica do melhor produto baseia-se nas formas clássicas de competição, através do baixo custo ou diferenciação. Suas forças econômicas propulsoras relevantes concentram-se em um produto ou serviço. Uma empresa pode alcançar a liderança de custo buscando agressivamente economias de escala, simplificação de produtos e processos, e uma significativa participação de mercado que lhe permita explorar os efeitos da experiência e do aprendizado. Uma empresa pode buscar a diferenciação aperfeiçoando os atributos do produto, de forma a agregar valor para o cliente. Pode alcançar essa diferenciação através da tecnologia, imagem da marca, características adicionais ou serviços especiais.

A opção estratégica de soluções para o cliente baseia-se em uma oferta mais ampla de produtos e serviços que satisfaça a maior parte das necessidades do cliente, senão todas. Aqui, o foco está na economia do cliente e não na economia do produto. Uma empresa poderia oferecer um grande pacote de produtos e serviços almejados e customizados para as necessidades de um cliente específico. Sob esse aspecto, a medida de desempenho mais relevante dessa opção é a participação de mercado do cliente. Muitas vezes, essa opção estratégica exige o desenvolvimento de parcerias e alianças, que poderiam incluir outros fornecedores, concorrentes e clientes ligados por sua capacidade de complementar a oferta do cliente.

A opção estratégica do lock-in do sistema tem o escopo mais amplo possível. Em vez de focalizar só o produto ou o cliente, a empresa considera todos os jogadores significativos no sistema que contribui para a criação de valor econômico. Nessa posição estratégica, a ligação desempenha um papel muito influente. A empresa está particularmente interessada em nutrir, atrair e manter os chamados “complementadores”, além dos participantes normais do setor. Um complementar não é um competidor, mas sim um fornecedor de produtos e serviços que aumente a oferta da empresa. (Hax, Wilde II, 2001)

## 2.4.2

### Os Processos Adaptativos

No início da década de 1990, surgiu uma idéia poderosa: os negócios deveriam ser vistos não apenas em termos de funções, divisões, ou produtos, mas também como processos. Os processos devem ser o foco central quando as empresas desejam ligar a estratégia à execução. Identificamos três processos fundamentais para importantes tarefas estratégicas:

1. Eficácia Operacional - a entrega de produtos e serviços ao cliente. Em seu sentido mais amplo, esse processo inclui todos os elementos da cadeia de suprimento. Seu foco principal é produzir o custo e a infra-estrutura de ativos mais eficazes para dar apoio à posição estratégica desejada da empresa. É o coração da máquina produtiva e a fonte de capacidade e eficiência. Embora relevante para todas as empresas, torna-se mais importante quando uma empresa opta pela posição estratégica do melhor produto.
2. Definição do cliente - as atividades que atraem, satisfazem e retêm o cliente. Esse processo garante a gestão mais eficaz do relacionamento com o cliente. Identifica e seleciona clientes atraentes e aumenta o desempenho do cliente, reduzindo a sua base de custo ou aumentando seu fluxo de receita. Em sua essência, esse processo estabelece a melhor infra-estrutura de receita para empresa. Embora crucial para todas as empresas, a definição do cliente é mais importante quando a empresa opta pela posição estratégica de soluções totais para o cliente.
3. Inovação - fluxo contínuo de novos produtos e serviços para manter a viabilidade futura da empresa. Esse processo mobiliza todos os recursos criativos as empresa, inclusive os recursos técnicos de produção e de marketing para desenvolver uma infra-estrutura inovadora. O centro desse processo é a renovação da empresa, com o objetivo de manter sua vantagem competitiva e seu desempenho financeiro superior. Embora crucial para todas as empresas, a preservação das capacidades inovadoras

torna-se primordial quando a empresa opta pela posição estratégica de lock-in do sistema. (Hax, Wilde II, 2001)

### 2.4.3

#### **Medições Agregadas**

Medições agregadas, como o nome já indica, são desenhadas para nos dar de uma forma concisa uma visão geral do desempenho do negócio. Tem que se capturar em um único scorecard, os indicadores que são associados com os dirigentes principais do negócio de forma que seja consistente com o seu posicionamento estratégico.

As medidas agregadas são um subproduto direto dos processos adaptativos já discutidos. Como são os instrumentos para a execução de cada opção estratégica, esses processos também servem como normas para definir o desempenho estratégico. Essas medições refletem um conhecimento da economia do cliente e do complementar, assim como da economia do produto, e contrastam com as medidas de sucesso convencionais, que focalizam medidas financeiras.

Pode se observar nas medições agregadas que há semelhanças nas medidas de desempenho de cada negócio. Aquisição de novos clientes, seleção de cliente chave, número de serviços novos e inovadores (através de pacotes e vendas cruzadas), feedback do cliente, número de sistemas de descontos que são simples e efetivos e capacidade de atrair complementadores são exemplos de tais unidades de medida. A maioria dessas medidas foca nas medições do cliente para dar o maior escopo de serviço (faixa de produto mais amplo), maior escala de serviço (maior segmentação do cliente especialmente nos mercados verticais), e maior ligação (customização para cliente lock-in). (Hax, Wilde II, 2001)

#### 2.4.4

#### Medições Granulares

Para avaliar adequadamente a necessidade das medições granulares, devemos retornar à força fundamental que capacita novas posições estratégicas: a ligação. A ligação é notável, pois trata de um mecanismo de auto-reforço. Enquanto a competição baseada no custo fica mais difícil a cada melhoria incremental, a ligação é uma força atraente que se acelera naturalmente com seu próprio poder. A característica essencial é um loop de feedback positivo entre os participantes do mercado (usuários finais, fornecedores e complementadores) inerente a certas posições estratégicas. O mesmo feedback pode ocorrer na ligação individual com um cliente dentro da posição de soluções para o cliente. Do feedback, surgem três propriedades distintas: não-linearidade, concentrações e dependência suscetível. Em um mundo não linear, gerenciar por médias é, na melhor das hipóteses, enganoso, e, na pior, disfuncional. Além disso, essas concentrações estão sujeitas à dependência suscetível, pois fatores aparentemente menores e detalhados assumem maiores dimensões através de um sistema não-linear, provocando enormes conseqüências.

A segmentação granular é essencial à eficácia dos processos adaptativos, pois nos permite focalizar, detectar, explicar, aprender e agir. Isso, em si, constitui um mecanismo de resposta que é uma importante parte de cada processo adaptativo para adequar continuamente a estratégia e autodirecionar às tarefas cotidianas da execução.

As forças da complexa e nova economia abrem e fecham o círculo, da ligação às medições granulares. Existem posições estratégicas profundamente novas a serem consideradas por uma empresa e a execução deve lutar com detalhes específicos para perceber essas novas fontes de lucratividade. (Hax, Wilde II, 2001)



### 2.4.5

#### **Experimentação e Feedback**

A estratégia é baseada nos dados e análises mais disponíveis, mas devem reconhecer explicitamente o desconhecido e o mercado em mudança. A experimentação e o feedback são estruturados dentro dos processos, gerando atividades para testar pressupostos e conhecer o mercado. Se a estratégia ou o elemento de sua implementação não muda, então as chances de seu sucesso caem consideravelmente. A experimentação assegura mudanças.

O modelo Delta lida com o grande e o pequeno, com a direção estratégica e os elementos chave de execução que capacitam essa estratégia, onde a medida nos permite ir da agregada ao granular. A experimentação e o feedback conectam os detalhados testes de mercado à adaptação da grande estratégia. Nem os testes, nem os métodos de execução são realizados explicitamente nas estruturas estratégicas principais.

A execução tem muitos elementos, mas as medidas, a experimentação e o feedback são os mais críticos.

Figura 3 – Modelo Delta - Um Diagrama de Estratégia Integrada

